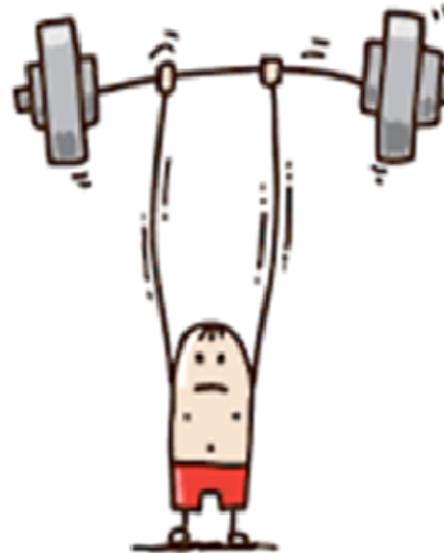


Управление проектным циклом

Проекты и принципы управления проектным циклом



Нунэ Арутюнян

Эксперт

Кавказский региональный экологический

центр

Подходы

- ✓ Усиление знаний и опыта участников,
- ✓ Соединение практического опыта и ожиданий доноров,
- ✓ Собрать и укрепить знания участников,
- ✓ Усилить их использование



Цели



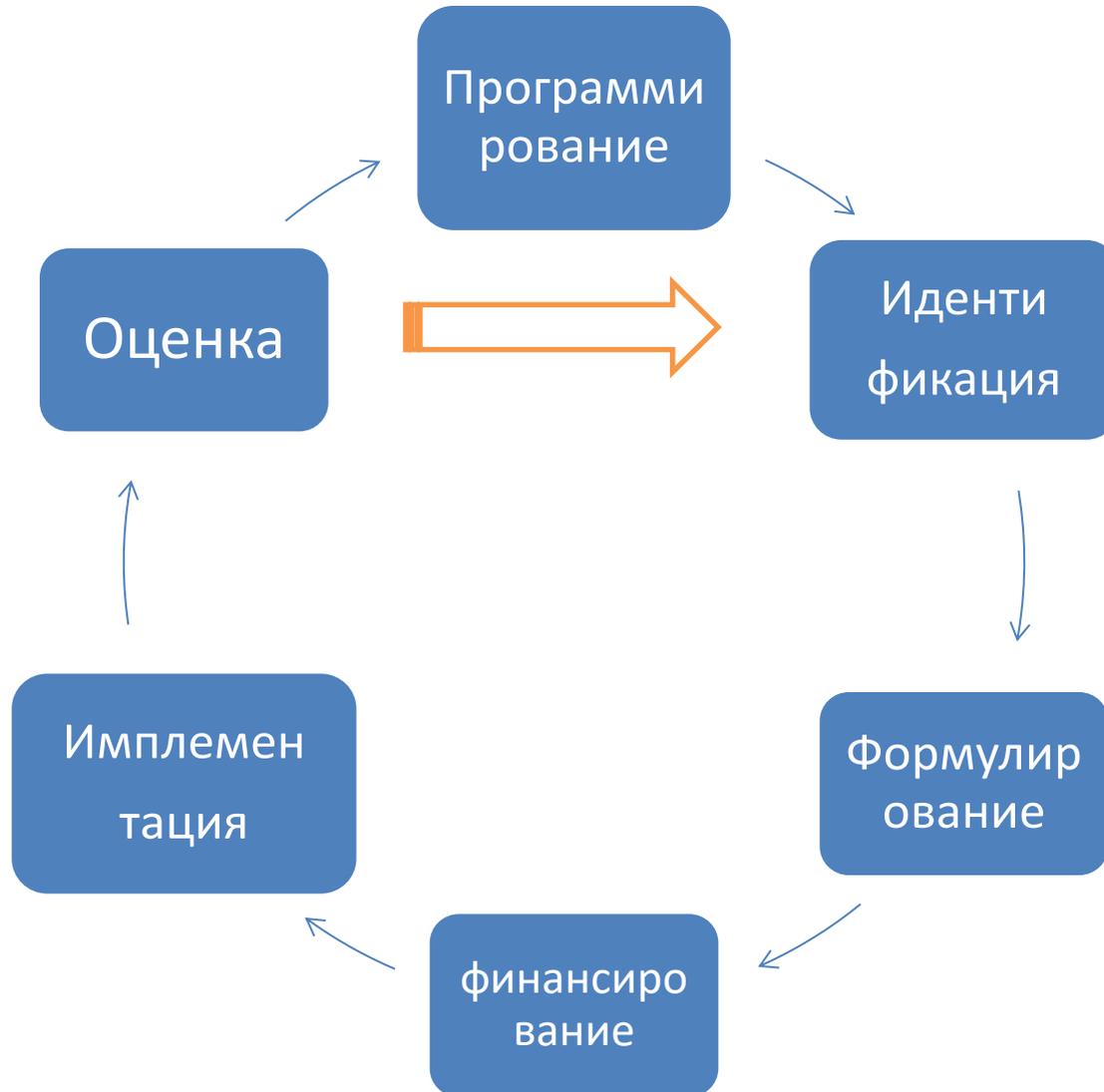
Системный подход к управлению проектами

- ✓ Понимание подходов и передача знаний (Transfer of Knowledge)
- ✓ Понимание того как думают доноры (PCM, LF)
- ✓ Внедрение логического подхода в проектах
- ✓ Ознакомление с принципами мониторинга и оценки, а также важность определения соответствующих показателей и источников проверки

Проектный цикл

- Проектный цикл – полезный способ понять различные этапы, которые, вероятно, произойдут в любом проекте. Тот же подход будет применяться, когда имеется дело с простым проектным предложением при условии собственной организации или сложным проектом, поддерживаемым рядом внешних спонсоров.
- Различные финансирующие учреждения используют разные термины, но принципы этого процесса остаются в основном одинаковыми.

Проектный цикл



Какие задачи решает проект?

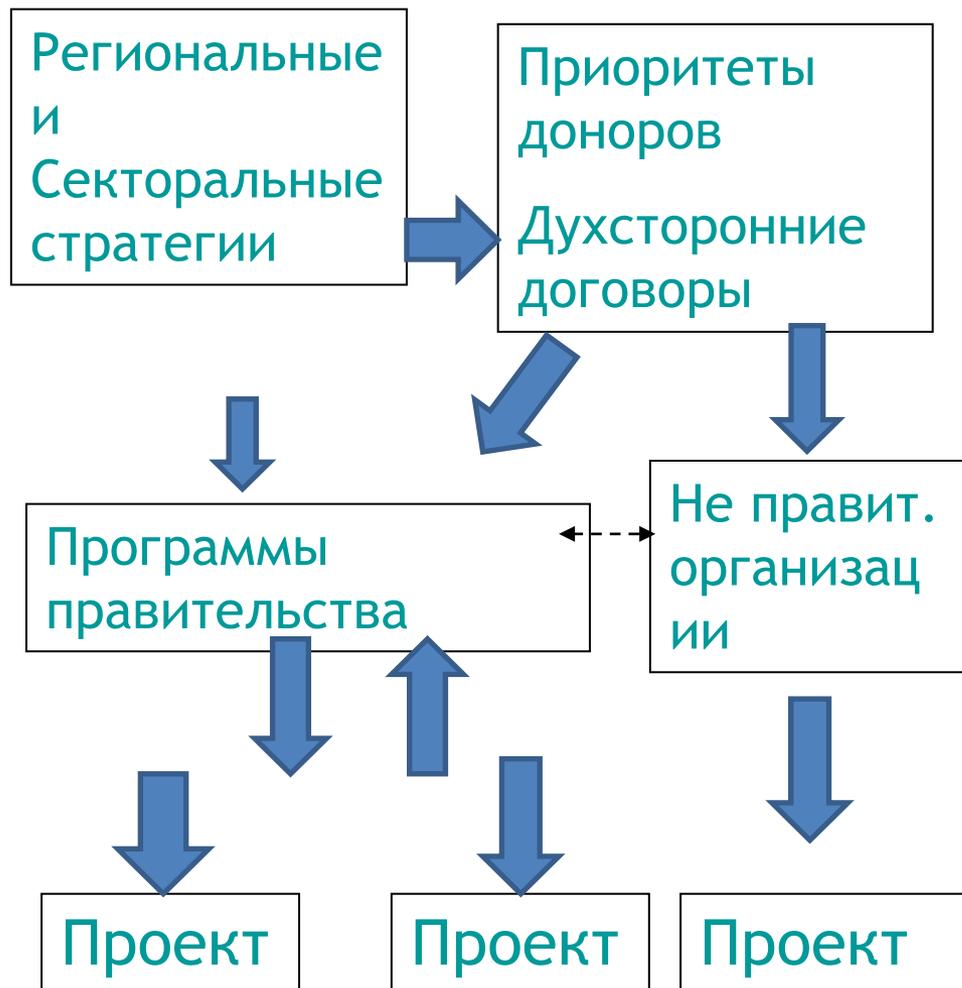
Составляющие компоненты

- **Проект всегда должен ...**
 - ✓ Сопоставлять и поддерживать широкие политические и программные цели, но
 - ✓ Создавать / развивать что-то «новое», а не просто поддерживать текущую деятельность

Иметь ...

- ✓ четко определенные цели, направленные на выявление потребностей
- ✓ четко обозначенные целевые группы
- ✓ четко определенные обязанности руководства
- ✓ даты начала и окончания
- ✓ определенный бюджет и необходимые ресурсы

Стратегия, программа, проект



Проекты должны быть частью и соответствовать:

Национальной политике в области развития (включая стратегии сокращения масштабов бедности / SD); Приоритеты негосударственных субъектов

Программы национального сектора (например, в области здравоохранения, образования, окружающей среды); и / или

Приоритеты доноров, например. ЕС CSP

Почему проекты могут быть провалены

- ❑ не связаны с более широкой программой или политикой
- ❑ устанавливают жесткие цели и процессы (негибкие)
- ❑ оптимистичные цели для привлечения финансирования - ложные ожидания
- ❑ могут стимулировать авторитарный стиль взаимодействия
- ❑ заканчиваются внезапно и слишком кратковременные
- ❑ «управляемые» специалистами по оказанию помощи, а не местными интересами
- ❑ навязывают контрактные отношения
- ❑ не поощряют обучение на опыте - посредством проб и ошибок

Цели: управление проектным циклом

Опыт

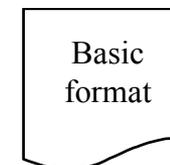
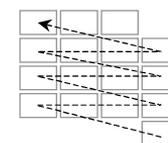
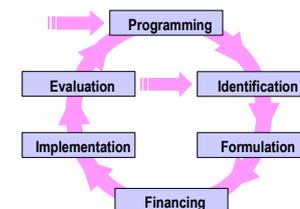
- Нечеткая стратегия
- Проекты нацеленные на потребление
- Недостаточный анализ ситуации
- Планирование на основе действий
- Плохо определяемые результаты
- Кратковременная перспектива
- Уроки /пробелы не учтены
- Нечеткий проектный документ

PCM управление проектным циклом

- Секторная/программная связь
- Подход ориентированный на спрос
- Улучшенный анализ
- Планирование на основе целей
- Хорошо определяемые результаты
- Фокус на устойчивость
- Уроки в результате оценки
- Стандартизированный формат

Управление проектами: принципы

- Фазы проектного цикла - структурное & информированное принятие решений, отклики после оценки
- Участие партнеров / участие заинтересованных сторон в процессе принятия решений, включая акцент на совместной работе и коммуникации
- Планирование логического подхода - всесторонний и последовательный анализ
- Интегрированная документация - стандартизованная документация и критерии оценки
- Может применяться как к проектам, так и к программам



Командная работа, важно

- Работа в команде - общение и организация.
- Эффективная совместная работа включает в себя обязательства по прозрачности и пунктуальность.
- Возможность делегирования
- Обратная связь !!!!
- Почувствуйте себя в положении другого

ФАЗЫ ПОДГОТОВКИ ПРОЕКТА

Стадия проектного цикла

Краткое описание

Идентификация

- Определение "проблемы"
- Генерация возможных проектных идей (альтернатив)

Подготовка

- Разработка детального проектного предложения

Оценка

- Оценка проектного предложения потенциальным спонсором

Финансирование

- Официальное соглашение о финансировании проекта между спонсором и оферентом

Реализация и контроль

- Проект реализуется в соответствии с договором или другими заключенными соглашениями
- Выполняется внутренний контроль и внешняя отчетность

Анализ

- Оценка результатов проекта по сравнению с его первоначальными целями с точки зрения его выполнения, эффективности и результативности

Идентификация



Идентификация проекта

Процесс разработки проекта - два варианта:

1. Определенная экологическая проблема уже определена и необходимо стремиться к ее решению, или
2. Возможно, проект уже существует и есть намерение его развивать и получить финансирование.

Процесс идентификации проекта можно разделить на 11 логически последовательных этапов.

Идентификация проекта

Этап процесса идентификации проекта	Толкование
1 Определение более широких целей вашего проекта и обоснование вашего проекта	Какова более широкая экологическая проблема, которую необходимо рассмотреть? Этот этап представит обоснование вашего конкретного проекта и позволит вам рассмотреть альтернативные решения.
2 Определение непосредственных целей вашего проекта	Каких целей вы намерены достичь при реализации данного проекта?
3 Определение результатов проекта	Какие измеримые результаты будут достигнуты после реализации проекта?
4 Определение проектных ресурсов	Какие необходимы ресурсы для получения результатов?
5 Изложение своих предположений	Нереалистичное предположение может привести к неэффективному и рискованному проекту.

Идентификация проекта

5	Изложение своих предположений	Нереалистичное предположение может привести к неэффективному и рискованному проекту.
6	Завершение создания логических рамок	Применение системы логических подходов для оценки идеи проекта.
7	Выполнение предварительной оценки стоимости проекта	При предварительной оценке стоимости проекта необходимо оценить приблизительную стоимость всех ресурсов, определенных на этапе 4.
8	Определение ключевых директивных документов	Отразить ключевые региональные, национальные и международные аспекты политики и стратегии, чтобы оправдать реализацию проекта перед потенциальными спонсорами.
9	Подготовка описания проекта	См. перечень элементов, включенные в описание проекта, с <i>учетом требований потенциальных спонсоров.</i>
10	Определение источников финансирования	Какой вид финансирования лучше всего подходит для реализации проекта? Вам необходим грант, кредит, инвестиционный капитал или их комбинация? Каковы наиболее вероятные источники финансирования? Требуется ли сочетание национального и международного финансирования?

Идентификация проекта

11

Связь с потенциальными
источниками
финансирования

На практике у вас, вероятно, уже был контакт с потенциальным источником финансирования с начала этапа идентификации проекта, чтобы понять цели их финансирования, приоритеты, процедуры и сферы деятельности

Описание проекта

Описание проекта должно быть кратким и четким. Цель состоит в том, чтобы «продать» идею проекта и заинтересовать ключевых людей.

Описание проекта будет

1. Представлено потенциальному спонсору
2. Основой для дальнейшей более детальной подготовки проекта

Экологический SWOT-анализ

Пример :

- *Анализ сильных сторон предприятия* – наличие экологически благоприятных процессов и продукции, «зеленого» имиджа предприятия, готовности персонала к соблюдению экологических норм, регламентов и стандартов, научно-исследовательского потенциала для разработки и внедрения новейших технологий, безопасных для человека и окружающей среды;
- *Анализ слабых сторон предприятия* – наличие «грязных» технологий, токсичных выбросов и сбросов, не рециркулируемых продуктов и упаковки, имиджа «загрязнителя», целей получения прибыли любой ценой;
- *Анализ возможностей* – овладение новыми рынками, разработка и продвижение экологически безопасных продуктов, обеспечение долговременного выживания компании за счет формирования «зеленого» имиджа, обеспечение результативности природоохранных мер путем постановки высоких целей по охране окружающей среды, сбережению ресурсов и энергии;
- *Анализ угроз и рисков* – усиление государственного вмешательства и контроля за соблюдением экологического законодательства, необходимость дополнительных инвестиций вследствие ужесточения экологических стандартов, организация бойкота продукции предприятия организациями «зеленых» из-за имиджа «загрязнителя», захват конкурентами рыночных секторов из-за несоответствия стандартам качества, отток высококвалифицированных кадров и научных специалистов вследствие рыночных неудач, угроза выживанию предприятия в среднесрочный период.

Почему проекты могут быть провалены

- ❑ не связаны с более широкой программой или политикой
- ❑ устанавливают жесткие цели и процессы (негибкие)
- ❑ оптимистичные цели для привлечения финансирования - ложные ожидания
- ❑ могут стимулировать авторитарный стиль взаимодействия
- ❑ заканчиваются внезапно и слишком кратковременные
- ❑ «управляемые» специалистами по оказанию помощи, а не местными интересами
- ❑ навязывают контрактные отношения
- ❑ не поощряют обучение на опыте - посредством проб и ошибок

Цели: управление проектным циклом

Опыт

- Нечеткая стратегия
- Проекты нацеленные на потребление
- Недостаточный анализ ситуации
- Планирование на основе действий
- Плохо определяемые результаты
- Кратковременная перспектива
- Уроки /пробелы не учтены
- Нечеткий проектный документ

PSM управление проектным циклом

- Секторная/программная связь
- Подход ориентированный на спрос
- Улучшенный анализ
- Планирование на основе целей
- Хорошо определяемые результаты
- Фокус на устойчивость
- Уроки в результате оценки
- Стандартизированный формат

Основные источники проектных идей включают:

Непосредственные проблемы касающиеся

- Необходимости соблюдать условия лицензии (например, для промышленного предприятия)
- Необходимости уменьшить штрафы, выплачиваемые регулирующему органу
- Необходимости снижения затрат на электроэнергию
- Необходимости остановить уничтожение заповедника

Идеи, сформулированные в национальных и международных документах

- Национальный план действий по окружающей среде (НПДОС)
- Региональные соглашения

Проектные идеи, разработанные национальными учреждениями, но не осуществляемые ними

- Подразделения управлением проектами других министерств
- Другие национальные финансовые органы



Основные источники проектных идей включают:

- Идеи технических экспертов
 - Университеты
 - Научно-исследовательские институты
 - Предприятия
 - Консультанты

Идеи, предложенные национальными политическими документами

- Ориентировочные программы для правительства и МФИ
- Стратегические программы секторальных операций правительства и МФИ
- Региональные программы действий правительства или МФИ
- Многолетние национальные правительственные программы
- Инициативы частного сектора
- Идеи, вытекающие из оценки и мониторинга действующих проектов
- Программы экономических реформ, например, приватизация, отмена государственного регулирования
- Законодательство

Идеи, предложенные в официальных правительственных перечнях проектов

- Миссии по идентификации, проводимые крупными финансирующими органами, например, Всемирным банком
- Идеи, предложенные НПО
- «Внутренние» идеи

Краткое содержание описания проекта (1)

1. Титульная страница (название, цель проекта, временные рамки, бюджет и название предлагаемого проекта);
2. название проекта;
3. цели проекта;
4. краткое описание (включая местоположение);
5. обоснование (зачем он нужен?);
6. вводимые ресурсы (ресурсы, необходимые для его реализации, включая управление проектами);
7. ожидаемые результаты;
8. ваши предположения на счет проекта;

Краткое содержание описания проекта (2)

9. каким образом результаты проекта будут (само) поддерживаться;
10. риски проекта и способы управления ими;
11. бюджет;
12. проектная группа;
13. график реализации проекта (включая предварительные даты начала и окончания реализации проекта);
14. связь или координация с другими проектами (при необходимости);
15. карта или план участка;
16. график отчетности.

Хорошее проектное предложение (описание проекта)

- Хорошее проектное предложение должно - иметь четкое описание
- Быть объективным и содержать точные данные/информацию – факты представлены полностью и корректно
- Быть доступным, ясным, понятным для читателя
- Быть кратким и ясным
- Иметь логически обоснованный подход и описание действий в виде рабочего плана

Пример проектной матрицы

ЦЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА	ПЛАНИРУЕМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕДЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ
Подцель 1: Содействие сохранению и адаптации агро-биоразнообразия к изменению климата путем внедрения вспомогательной политики на государственном и местном уровне		–
<i>1.1 Повышение информированности на национальном и местном уровне для лучшего понимания рисков и воздействия изменения климата на сохранение и устойчивое использование агробиологических видов, а также на источники к существованию местных общин.</i>	<i>1. Проведение полевой инвентаризации и составление «профилей уязвимости» агробиоресурсов в приоритетных зонах наиболее уязвимых аридных и полуаридных экосистем</i> <i>1.1 Инвентаризация ресурсов и составление «профилей уязвимости»</i> <i>1.2 Социально-экономическая и экологическая оценка и выбор пилотных областей</i> <i>1.3 Предварительные встречи с представителями выбранных общин для оценки информированности, ресурсов и потребностей.</i> <i>1.4 Составление «профилей уязвимости» общин</i> <i>1.5 Публикация и распространение информационных материалов</i>	1) Отчеты об оценке аридной и полуаридной экосистемы в каждой стране, с подробными «профилями уязвимости» в отношении агробиоресурсов в приоритетных регионах. Составленный перечень типичных индикаторных видов для аридной и полуаридной систем. 2) Отчеты об оценке потребностей общин, с подробным описанием экологической и социально-экономической ситуации и «профилей уязвимости». 3) Информационные буклеты/брошюры о ценности и важности сохранения местного разнообразия агробиологических видов, о проблемах изменения климата и его воздействии на целостность аридных и полуаридных экосистем и продовольственную безопасность, на национальных языках (по 500 экземпляров в каждой стране), об оптимальных методах устойчивого управления общинными лесами.

Пример проектной матрицы

1.2 Создание благоприятных условий для отражения вопросов изменения климата в стратегиях, политике и программах развития и сохранения биоразнообразия на региональном, национальном и местном уровнях.

Подцель2: Развитие организационного и индивидуального потенциала и в плане сохранения агро-биоразнообразия в аридных и полуаридных экосистемах и повышения уровня жизни в условиях грядущего изменения климата

2. Анализ просчетов в национальных/местных стратегиях и планах развития, связанных с сохранением биоразнообразия и сельским хозяйством в свете изменения климата и с учетом результатов полевой инвентаризации

2.1 Анализ национальной политики и законодательства

2.2 Разработка пакета рекомендаций и поправок в отношении

региональной/национальной политики и программ с учетом вопросов, связанных с изменением климата.

Региональный отчет об анализе политики и законодательства стран Южного Кавказа и определение пробелов в плане отражения риска изменения климата. Включенный в отчет пакет рекомендаций по оптимизации. Исходные отчеты по каждой стране, составленные на национальных языках.

ЦЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

Подцель 1: Содействие сохранению и адаптации агро-биоразнообразия к изменению климата путем внедрения вспомогательной политики на государственном и местном уровне

- 1.1 Повышение информированности на национальном и местном уровне для лучшего понимания рисков и воздействия изменения климата на сохранение и устойчивое использование агробиологических видов, а также на источники к существованию местных общин
- 1.2 Создание благоприятных условий для отражения вопросов изменения климата в стратегиях, политике и программах развития и сохранения биоразнообразия на региональном, национальном и местном уровнях.

Подцель 2: Развитие организационного и индивидуального потенциала и в плане сохранения агро-биоразнообразия в аридных и полуаридных экосистемах и повышения уровня жизни в условиях грядущего изменения климата

- 2.1 Оценка потенциала национальных и местных органов власти в плане понимания вопросов изменения климата, планирования мер по адаптации и отражения этих вопросов в местных стратегиях и планах развития и разработка механизма межведомственного сотрудничества.
- 2.2 Выявление оптимальных систем производства, способствующих сохранению и устойчивому использованию агробиологических видов в условиях адаптации к изменениям климата.
- 2.3 Повышение осведомленности населения о рисках и воздействии изменения климата на агро-биоресурсы и на источники к существованию местных общин;
- 2.4 Повышение потенциала национальных и местных органов власти в плане понимания вопросов изменения климата, планирования мер по адаптации и отражения этих вопросов в местных стратегиях и планах развития

ЦЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

- **Подцель 3: Содействие разработке и реализации механизмов адаптации с целью повышения устойчивости местных общин к будущим изменениям климата, путем внедрения устойчивых агрометодов в отдельно выбранных областях.**
 - 3.1 Развитие потенциала и навыков целевых групп на местном уровне в результате планирования и практической реализации программ адаптации
 - 3.2 Содействие повышению уровня жизни и сохранению биоразнообразия и здоровых экосистем, способных и в будущем обеспечивать нас необходимыми продуктами и услугами, с учетом последних сценариев изменения климата.
 - 3.3 Обмен опытом реализации оптимальных мер.
 - 3.4 Повышение осведомленности о рисках и воздействии изменения климата на агро-биоресурсы и на источники к существованию местных общин.

Проектный цикл, основные документы & обязанности

