

## Посилання на статтю

Мазуркевич А.И. Построение стратегии проекта на основе анализа его важнейших событий / А.И. Мазуркевич // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Дала, 2004. – № 4(12).- С.52-57. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УДК 65.012.123

**А.И. Мазуркевич**

### **ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ ПРОЕКТА НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ЕГО ВАЖНЕЙШИХ СОБЫТИЙ**

Предложена методика построения рискоустойчивой стратегии на основе выделения важнейших событий проекта. Рис. 1, ист. 7.

Ключевые слова: стратегия, событие, важность, предотвращение рисков.

**О.І. Мазуркевич**

### **ПОБУДОВА СТРАТЕГІЇ ПРОЕКТУ НА БАЗІ АНАЛІЗУ ЙОГО НАЙВАЖЛИВІШИХ ПОДІЙ**

Запропоновано методику побудови ризикостійкої стратегії на базі виділення найважливіших подій проекту. Рис.1, дж.7.

**A.I. Mazurkevich**

### **PROJECT STRATEGY ELABORATION ON BASIS OF ITS MILESTONE EVENTS**

Methods allowing to elaborate the risk-free strategy on the basis of separating the project's milestone events are introduced.

**Постановка проблемы в общем виде.** В литературе, посвященной вопросам проектного менеджмента, наибольшее внимание уделяется инвестиционной и эксплуатационной фазам проекта. Предынвестиционная фаза остаётся без должного внимания, несмотря на то, что именно на этой фазе решается большинство качественных задач проекта.

**Связь проблемы с важными научными или практическими задачами.** Особенно важна предынвестиционная фаза в проектах с высокой степенью неопределенности (инновационных, предвыборных кампаниях, проектах шоу-бизнеса и д.р.), когда перед проект-менеджером поле, содержащее бесконечное количество вариантов достижения цели. Конкретизация цели не снижает размерности этого поля, поскольку показывает его (поля) границы (ВИДЕНЬЕ), но не определяет предпочтений внутри этих границ (СТРАТЕГИИ).

**Анализ последних исследований и публикаций, посвящённых решению данной проблемы и на которые опирается автор.** В изданиях последних лет [1] появляются сообщения о целесообразности применения для снижения размерности поискового поля, так называемого «стратегического планирования»: «от будущего к настоящему, а не от настоящего к будущему» [1]. Основным отличительным признаком данного подхода является создание модели не только целевого состояния, но и пути к нему. При этом понятие

«стратегия» можно интерпретировать как «виденье конкретного пути в ограничениях».

Однако технологии решения этой проблемы даются лишь в самых общих словах, на уровне лозунгов и пожеланий.

**Выделение нерешённых ранее частей общей проблемы, которым посвящена данная статья.** На сегодняшний день не существует хорошего, а главное, – простого и понятного, недорогого по времени и ресурсам инструментального аппарата, позволяющего «осуществить анализ и выбор основных путей реализации проекта.., анализ альтернатив и выбор проектных решений из всех аспектов, необходимых для обоснования целесообразности и жизнеспособности проекта» [2, пер. автора].

**Формулирование целей статьи (постановка задачи).** Целью данной статьи является разработка инструментальных средств для первоначального анализа проектной ситуации («проектная ситуация» – совокупность состояний работ проекта, характеризующаяся началом или окончанием работы (работ) проекта и требующая изменения характера действий в проекте).

**Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.** Для достижения поставленной цели необходимо ввести ряд новых понятий.

В управлении проектами событием обычно называют факт окончания некоторой работы [3]. Данное определение корректно, но по мнению автора является неполным. В результате анализа работ [4, 5], посвященных трактовкам понятия «СОБЫТИЕ», автором сформулировано следующее определение:

Событие – конкретное изменение качества проектной ситуации, происходящее мгновенно или практически мгновенно.

Введём также понятие относительной важности единичного события в проекте (или просто – важности события).

Относительная важность единичного события в проекте – совокупность значимых взаимосвязей единичного события проекта с другими событиями в проекте.

Введение понятия «относительная важность единичного события в проекте» позволяет значительно снизить размерность поискового поля за счет выделения в нем системы промежуточных «опорных точек» – событий, имеющих высокие значения важности. Количество таких событий в проекте будет гораздо меньше, чем количество работ в проекте, но в силу высокой важности именно от них в первую очередь будут зависеть успех и качество проекта.

Для того, чтобы более четко формулировать и анализировать события в проекте, автор предлагает алгоритм, рассмотренный ниже на конкретном примере.

### **1. Формулировка задачи**

Пример: Существует территориальное коммунальное хозяйство (например, облкомхоз). Далее назовём такое хозяйство комхоз. Оно занимается тем, что покупает уголь у поставщиков (шахтеров) и распределяет его между потребителями – малообеспеченными слоями населения, причем комхоз – государственная структура. Все было бы хорошо, если бы государство вовремя переводило деньги на счета комхоза для расчета с шахтерами, но проплаты постоянно задерживаются и шахтеры, отказываются на таких условиях продавать уголь. Как быть?

### **2. Выбор стратегии**

Стратегия – виденье конкретного пути в ограничениях. Проблема на данном этапе – конкретизировать путь и задать ограничения. В управлении проектами, как правило, пытаются задавать путь из общих соображений, и для выбранного

пути практически сразу вводят жесткую систему ограничений: по срокам и по ресурсам, в количественной форме. Определение необходимых количественных значений на первых шагах проекта часто представляет собой самостоятельную трудоёмкую задачу, и даже получение их оценочных значений требует построения объёмных списков работ уже на прединвестиционной фазе. По мнению автора, на начальном этапе достаточно рассмотреть лишь ограничения качественного характера.

Ограничения задаются:

- целями (куда хотим прийти);
- окружением (какие пути допустимы);
- методами (как идти по выбранным путям);
- ресурсами (какие ресурсы доступны и сколько их нужно, можно использовать для достижения результата при данном методе).

Пример: Одним из способов решения данной задачи может быть использование факторинга (как выбрать именно этот путь – предмет отдельной статьи). «Фектор (фактор) – это финансовый посредник, который покупает у своих клиентов их денежные требования к партнерам и организует реальное проведение расчетов. Факторинговые услуги банка означают, что за определенный процент банк зачисляет на счет поставщика соответствующую выручку, а функцию «выбивания» этой суммы с плательщика берет на себя» [6]. Таким образом, факторинг – это использование схем расчётов с привлечением финансового посредника («фактора»).

На данном этапе проводится также предварительная оценка реализуемости проекта.

Для использования факторинга необходимо получить принципиальное согласие заинтересованных сторон (особенно - банка), в противном случае к этому все равно придется вернуться, но позже, когда уже будут затрачены время и ресурсы на анализ общей схемы проекта.

### 3. Обозначение заинтересованных сторон в проекте

Заинтересованные в проекте стороны удобнее всего изобразить в виде блок-схемы. Если заинтересованных сторон очень много, достаточно выделить основные, обычно не более 9.

Пример: в данной задаче заинтересованными сторонами являются: бюджет, банк, комхоз, поставщики угля (шахтеры) и потребители.

### 4. Обозначение ключевых потоков

Пример: В данной задаче целесообразно выделить три группы потоков: материальные, финансовые и информационные.

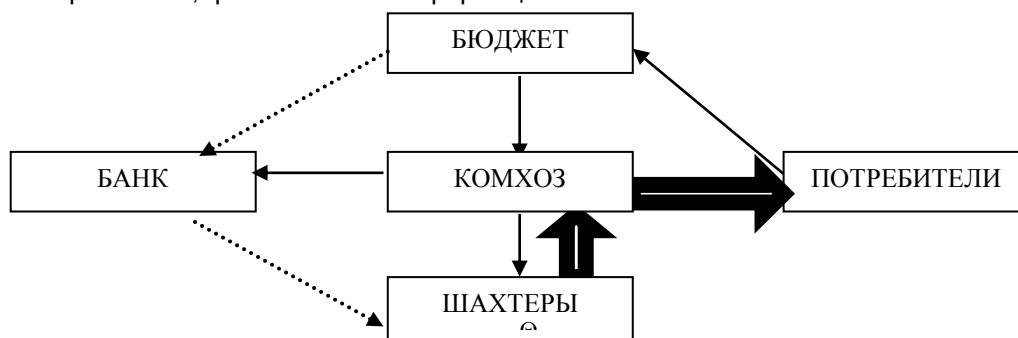


Рис. 1. Схема потоков, связывающих заинтересованные стороны проекта:

- материальные потоки -
- финансовые потоки -
- информационные потоки -

Схема потоков, связывающих заинтересованные стороны проекта, представлена на рис. 1. При этом:

Банк:

- получает информацию от комхоза об объёмах финансирования;
- осуществляет проплаты шахтерам;
- получает деньги из бюджета.

Комхоз:

- получает информацию от бюджета о выделенном объёме финансирования;
- передает полученную информацию в банк;
- передает полученную информацию шахтерам (формирует заказ на уголь);
- получает уголь от шахтеров;
- распределяет уголь между потребителями.

Шахтеры:

- получают заказ от комхоза;
- получают деньги от банка;
- отправляют уголь в комхоз;

Потребители:

- получают уголь;
- дают информацию в бюджет о получении или же о неполучении угля.

Бюджет:

- даёт информацию о выделенных ресурсах на закупку угля комхозу;
- получает информацию от потребителей о получении угля;
- рассчитывается с банком за произведенные выплаты шахтерам.

#### **5. Выявление основных рисков проекта**

В рамках схемы основных заинтересованных сторон и потоков проводится первичный анализ рисков.

Пример: *При анализе блок-схемы данного проекта были выявлены следующие рисковые ситуации:*

1. Ненахождение банка.
2. Ненахождение поставщиков (шахтеров).
3. Незаключение договора факторинга.
4. Неполучение информации о финансировании из бюджета.
5. Неполучение информации о финансировании от комхоза банком.
6. Неполучение информации о финансировании от комхоза шахтерами.
7. Неполучение обратной связи от потребителей.
8. Неполучение денег для шахтеров из банка.
9. Неполучение денег банком из бюджета.
10. Неполучение угля комхозом, когда проплата уже осуществлена.
11. Неполучение угля потребителями.

#### **6. Разработка мер по предотвращению рисков**

В управлении проектами принято считать, что «анализ рисков включает оценку рисков и методы снижения рисков или уменьшения связанных с ними неблагоприятных последствий» [7]. Излагаемая методика предусматривает, в первую очередь, анализ возможности предотвращения рисков, то есть создания условий, при которых данный риск либо не возникает, либо автоматически компенсируется за счёт особого структурирования проекта.

Пример:

*Риски 1,2,3* должны быть предотвращены еще на этапе 2, так как при наступлении любого из них проект не может быть выполнен. Именно для этого выше было предписано получить принципиальное согласие заинтересованных сторон.

*Риск 4.* Традиционным средством управления этим риском является так называемое ручное управление, когда необходимые данные сначала получают неофициальным путём, а затем дожидаются официального подтверждения, либо планирование осуществляется по аналогии с предыдущим периодом. Поскольку уголь заказывают обычно к началу отопительного сезона, то есть к третьему кварталу, вероятность неполучения необходимых данных мала, вероятность наступления данного риска можно считать практически равной нулю.

*Риски 5,6.* Реализация этих рисков связана исключительно с халатностью исполнителей, за что законодательством Украины предусмотрена ответственность, вплоть до уголовной. Кроме того, управление финансовыми ресурсами является одной из главных функций комхоза, за выполнение которой комхоз несёт и общую ответственность. Этот риск будет предотвращен, если копии соответствующих финансовых документов от бюджета будут получать и банк, и шахтеры.

*Риск 7.* Этот риск может быть снижен в том случае, если по получении угля «потребители» будут расписываться в документе о получении угля в обозначенном размере и в срок. Этот документ будет оправляется как в комхоз, так и в бюджет.

*Риск 8.* Степень вероятности наступления данного риска определяется договором факторинга. При этом сумма штрафных санкций должна быть такой, чтобы покрывать расходы на срочную закупку и доставку угля. Таким образом, если этот риск не удаётся предотвратить, автоматически появляются ресурсы для компенсации его последствий.

*Риск 9.* Этот риск хотя и относится к рискам заинтересованных сторон, но не входит в компетенцию проект-менеджера. Банк ведет работу с этим риском самостоятельно.

*Риск 10.* Степень вероятности наступления риска определяется договором факторинга. При этом банк не осуществляет проплаты до тех пор, пока комхоз не сообщит банку о получении угля, либо шахтеры не подадут банку документ о прибытии угля на территорию комхоза, при этом транспортные риски на отрезке шахтеры – комхоз несет поставщик.

*Риск 11.* Реализация этого риска также связана исключительно с халатностью, за что предусмотрена ответственность. Управление материальными ресурсами также является одной из главных функций комхоза. Этот риск может быть снижен в том случае, если по получении угля потребители будут расписываться в документе о том, что уголь получен в оговоренных объёмах и в срок. При этом транспортные риски на отрезке комхоз – потребители несет комхоз.

#### **7. Формулирование событий**

Теперь, когда разработана общая структура проекта и проанализированы основные риски, можно написать список событий.

Пример:

*События:*

1. Нахождение банка.
2. Нахождение поставщиков (шахтеров).
3. Заключение договора факторинга.
4. Заключение комхозом договора со страховой компанией.
5. Получение комхозом информации по финансированию из «бюджета».
6. Отправка комхозом информации о финансировании банку и шахтерам.
7. Получение угля комхозом.
8. Получение банком информации о получении угля комхозом.

9. Получение денег шахтерами.
10. Отправка угля потребителям.
11. Получение документа от потребителей.

В этом списке события 1-3 определены структурой проекта; события 5-7,9,10 определяются потоками внутри проекта; а события 4,8,11 выявляются в ходе анализа рисков и при стандартном анализе обычно не учитываются.

**Выводы из данного исследования.** Предложенный алгоритм позволяет с момента постановки задачи (еще на ранних стадиях предынвестиционного этапа) произвести выбор и предварительную оценку стратегии проекта путём анализа его важнейших событий, а также выявить основные потенциальные риски проекта и сделать стратегию более устойчивой за счет предотвращения рисков путём формирования рациональной общей структуры проекта.

**Перспективы дальнейших исследований в данном направлении.** В следующих статьях будет показано, как оценить относительную важность событий и получить дополнительные данные для улучшения качества выполнения проекта.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Белошапка А.И. Стратегии достижения целей в бизнесе: теория и практика. – Днепропетровск: Пороги, 2003. – 798 с.
2. Словник-довідник з питань управління проектами/ Бушуєв С.Д. Українська асоціація управління проектами. – К.: Видавничий дім “Ділова Україна”, 2001. – 640 с.
3. Махуренко Г.С. Методологічні основи проектної діяльності.// Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В.А. Рача. –2000 - №1 – с.98 – 108
4. Головаха Е.И., Кроник А.А. Психологическое время личности. – К: Наукова думка, 1984. – 208 с.
5. Антоненко С.В. Жизненные стратегии личности. Справочно-методическое пособие. – Днепропетровск: НМетАУ, 2001. – 56с. (рукопись).
6. Дайновский Ю.А. 505 приёмов бизнеса. – К.: А.С.К., 1998. – 272с.
7. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. Учебное пособие для вузов. Под общ. ред. И. И. Мазура: ЗАО Издательство «Экономика», 2001. – 574с.

Стаття надійшла до редакції 03.04.2003 р.