

Посилання на статтю

Ярошенко Р.Ф. Проектное финансирование на потоковой модели проектов / Р.Ф. Ярошенко // Управление проектами и развитие производства: Сб. науч. раб. - М.: изд-во ВНУ им. Даля, 2008. - № 3 (27). - С. 110-116. - Режим доступа: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/27/08jrfrmp.pdf>

УДК 519.68

Р.Ф. Ярошенко

ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ НА ПОТОКОВОЙ МОДЕЛИ ПРОЕКТОВ

Рассмотрены потоковые модели проектов с точки зрения формирования успеха и заинтересованных сторон. Определены источники формирования движущих сил и сопротивления проектов с точки зрения финансирующих организаций. Показан метод оценки движущих сил и сопротивлений, а также механизмы, обеспечивающие успех проектов. Табл. 2, ист. 2.

Ключевые слова: успех проектов, движущие силы проектов, сопротивления изменениям, проектное финансирование.

Р.Ф. Ярошенко

ПРОЕКТНЕ ФІНСАНСУВАННЯ НА ПОТОКОВІЙ МОДЕЛІ ПРОЄКТІВ

Розглядані потокові моделі проєктів з точки зору формування успіху та зацікавлених сторін. Визначені джерела, що формують рухомі сили та опір проєктів з точки зору організацій, що фінансують. Показано метод оцінки рухомих сил та опору, а також механізми, що забезпечують успіх проєктів. Табл. 2, дж. 2.

Ключові слова: успіх проєктів, рушійні сили проєктів, опору змінам, проектне фінансування.

R.F. Jaroshenko

PROJECT FINANCING ON THE FLOW MODEL OF THE PROJECT

Flow models of the project are considered from the project success and its stakeholders's point of view. Sources of the project driving forces and resistance are defined from the financing organizations point of view. Method to assess the project driving forces and resistance is introduced, as well as the project success providing mechanisms.

Keywords: the success of the projects, the driving forces of the projects, resistance to change, project finance.

Введение. В современном быстро меняющемся мире финансовые организации, которые на практике применяют методы управления проектами, имеют конкурентное преимущество перед теми, кто работает "на авось", поскольку повышается надежность финансирования проектов, их динамичность и маневренность. Проектные подходы, в сочетании с процессными, позволили создать новую корпоративную культуру проектного финансирования, в рамках

современных методологий проектного управления. В условиях финансового кризиса игнорирование профессиональных подходов к проектному управлению, делает невозможным финансирование даже потенциально успешных проектов.

Понимание потоковых моделей проектного управления, построенных на движущих силах проектов и сопротивлениях изменениям, позволит реализовать более эффективные алгоритмы проектного финансирования, нацеливая проект на получение продукта и экономического результата для ключевых заинтересованных сторон [1].

Данная статья посвящена взгляду финансирующей организации на достижение успеха проекта с помощью потоковой модели. Понимание движущих сил и сопротивлений изменениям проекта позволяет построить высокоэффективные механизмы управления, ориентирующие его на успех. Исходя из этого, тема исследования является актуальной.

Постановка проблемы исследований. Любой проект рассматривается как инструмент реализации изменений. При этом движущие силы проектного финансирования, как правило, базируются на следующей оценке сопротивлений и потенциала организации к осуществлению этих изменений в управлении проектами, способными обеспечить успешное продвижение и завершение проекта.

Проблема, исследуемая в данной статье, связана с созданием адекватной потоковой модели проекта, для ее применения в системах подготовки и принятия решений проектного финансирования.

Базовая гипотеза потоковой модели [1] определена в формате аналогии с законом Ома для электрических цепей. Где уровень сопротивление изменениям, включая первый шаг, является аналогией электрического сопротивления, интенсивность осуществления проекта аналогична току электрической цепи – потоку ресурсов проекта, а потенциал организации в управлении проектами является аналогом напряжения электрической сети.

На основе данной гипотезы автором построена потоковая модель проектов с целью создания эффективных механизмов их финансирования.

Целью статьи является создание потоковой модели и механизмов управления проектным финансированием при реализации проектов на основе ключевых критериев успеха с точки зрения основных заинтересованных сторон.

Основная часть

Базовые принципы построения потоковой модели успеха проектов

Концептуальная модель движущих сил проекта [1], формирующая потоковую модель проекта, строиться на следующей гипотезе: *если суммарный уровень сопротивления изменениям, включая неопределенность образа будущего и первого шага, негативное влияние окружения ниже организационного потенциала проектного управления, включая вызовы окружения, то проект может осуществиться с определенной интенсивностью и завершиться успешно.*

Модифицированная автором для целей проектного финансирования модель выглядит следующим образом:

$$I = U/R; \quad (1)$$

$$R = f_r(R_b, V, F, E). \quad (2)$$

где R – суммарный уровень сопротивления изменениям на основе проекта;

R_b – базовое сопротивление изменениям в организации;

V – характеристики неопределенности видения будущего;

F – неопределенность первого шага;

E – негативное влияние окружения на успех проекта;

U – организационный потенциал по управлению проектами, включая позитивные вызовы окружения;

I – интенсивность (интегрированный поток ресурсов) выполнения проекта и его успешного завершения;

S – критерии успеха проекта.

Очевидно, что предложенная модель отображает статическую модель реализации проекта на момент его начала и применяется для выработки стратегии и инструментов, обеспечивающих успех проекта.

Из основной модели движущих сил проекта на основе интенсивности выполнения проекта и его успешного завершения (1) можно определить *суммарный уровень сопротивления* может быть и слишком высок, и низок, поскольку персонал может устраивать стабильность положения в организации. Учет окружения конкретной организации, вида бизнеса, размера компании, сложившейся в ней культуры проектного управления, уровня технологической зрелости R_b , характеристики неопределенности видения будущего V , неопределенность первого шага F и негативное влияние окружения на успех проекта помогут дать ответ на вопрос о «суммарном уровне сопротивления изменениям» - выражение (2).

При оценке *базового сопротивления системы* изменениям на основе реализации проекта необходимо иметь четкие ответы на следующие вопросы:

1. Какие факторы будут свидетельствовать о наличии и интенсивности группового сопротивления в проекте и его окружении осуществлению проекта?

2. Задействован ли весь имеющийся в компании потенциал для изменений и учтены ли благоприятные возможности окружения?

3. Использует ли компания инструменты развития потенциала по управлению проектами и снижения сопротивления изменениям?

Рассмотрение данных вопросов может дать ответ о готовности компании к изменениям и задачам, которые необходимо решить организации, чтобы провести необходимые изменения.

Определим каждый из элементов потоковой модели финансирования проекта.

Неопределенность образа будущего формируется на модели видения продукта и результата. На стадии зрелости часто наблюдается ситуация, когда владелец бизнеса, заряжавший энергией персонал компании на ранних этапах развития организации, дистанцируется от ведения дел в компании. Создать привлекательный образ будущего – задача топ-менеджмента и владельцев бизнеса. Для формирования образа будущего в компании необходим механизм воспроизводства предпринимательской энергии (желательно на разных уровнях управления).

Определенность первого шага может значительно снизить стартовое сопротивление организации к изменениям. При этом достаточно часто реализуется стратегия «важно ввязаться в проект» без достаточно четкого видения будущего. Плата за такую стратегию проектного финансирования перерасход средств и времени. Менеджер, обеспечивающий проектное финансирование, должен иметь четкие ответы на следующие вопросы:

1. Существуют ли в компании планы реализации стратегии и как проект связан с ними?

2. Ясна ли роль каждого члена организации в достижении генеральной цели проекта?

3. Согласован ли план действий индивидуума в проекте со стратегическим развитием компании?

4. Первый шаг проекта понятен исполнителю?

5. Если что-то пойдет не так, сможет ли он вернуться на исходные позиции?

6. Имеет ли она право на ошибку?

Ответ на эти вопросы может дать возможность определить готовность компании к изменениям и задачам, которые необходимо решить организации, чтобы изменения реализуемые проектов, были успешными.

Организационный потенциал по управлению проектами определяется рядом составляющих таких как: технологическая зрелость в области стратегического, проектного и программного управления, четкостью видения будущего и первого шага реализации проекта, а также его влияния на достижение стратегических целей компании.

Интенсивность выполнения проекта и его успешного завершения базируется на системе коэффициентов успеха (КПУ) и эффективной деятельности (КПЭ) и методе освоенных объемов работ Earn Value [2].

Механизмы оценки движущих сил и сопротивлений проекта

Механизмы достижения успеха проекта регулируют взаимодействие участников проекта. Достижение успеха базируются на механизмах циклического характера, в которых основными участниками являются предлагающая и принимающая решения стороны.

Рассмотрим некоторые из таких механизмов.

Механизм формирования и оценки организационного потенциала по управлению проектами и программами. Механизм включает.

1. Формирование общей культуры управления развитием организации, не основе:

– формирования эффективных регламентов и организационной инфраструктуры управления проектами и программами на основе современных систем знаний;

– построения эффективных команд менеджеров проектов и программ;

– подготовки персонала в области управления проектами и программами.

2. Создания эффективной системы мотивации и подбора персонала [2].

Движущие силы проекта оцениваются на основании табл. 1. Суммарные значения по каждому разделу нормируются и используются для расчета обобщенного приведенного значения.

Таблица 1

Движущие силы реализации проектов

№	Вид движущих сил	КПЭ (-1, 1)
	Видения	
1	Движущая сила предвидения	
2	Движущая сила иллюзий	
3	Движущая сила понимания архитектуры	
4	Движущая сила понимания сложности	
5	Движущая сила ожиданий	
6	Движущая сила влияния	
7	Движущая сила создания продукта проекта	
	Духовная составляющая окружения	
8	Движущая сила влияния на окружение	
9	Движущая сила социальной морали	
	Духовная составляющая взаимодействия с окружением	
10	Движущая сила успешного взаимодействия с окружением	

11	Движущая сила социального влияния	
	Движущие силы проектного управления	
12	Движущая сила веры в успех проекта	
13	Движущая сила власти	
14	Движущая сила лидерства	
15	Движущая сила компетенции	
16	Движущая сила целеполагания	
17	Движущая сила целедостижения	
18	Движущая сила системы	
19	Движущая сила процесса	
20	Движущая сила результата	
21	Движущая сила развития	
	Обобщенное значение КПЭ движущих сил	

При этом V_f приведенная к 1 привлекательность видения будущего (сумма индикаторов движущих сил видения 1-7), F_s приведенная к 1 определенность первого шага (сумма движущих сил 8-21).

Механизмы оценки и снижения сопротивления изменениям. Сопротивления реализации проекта оцениваются на основании табл. 2. Суммарные значения сопротивления по каждому разделу нормируются и используются для расчета обобщенного приведенного значения КПС.

Механизм снижения сопротивления изменениям базируется на понимании динамики влияния составляющих сопротивления на ход реализации проектами.

Таблица 2

Оценка сопротивлений в реализации проектов

№	Вид сопротивлений	КПС (-1, 1)
	Проектные сопротивления	
1	Боязнь окружения	
2	Боязнь сложности	
3	Боязнь взаимодействия	
4	Боязнь изменений	
	Духовная составляющая окружения	
5	Сопротивление сложности и многообразию окружения	
6	Сопротивление, вызванное коррумпированностью окружения	
	Духовная составляющая взаимодействия с окружением	
7	Сопротивление сложности и многообразия взаимодействия с окружением	
8	Сопротивление закрытости взаимодействия с окружением	
	Сопротивления проектного управления	
9	Боязнь команды	
10	Боязнь руководства организации	
11	Боязнь действий	
	Обобщенное значение КПС сопротивлений	

Показатель **КПУ** (ключевой показатель успеха) – отображает влияние текущей ситуации, в которой инициируется новый проект, на результативность работы проектного менеджера и успех проекта.

При расчете сопротивлений U_s суммарный уровень тревоги (сумма индикаторов проектных сопротивлений 1-4), R_s общее сопротивление

изменениям (приведенная к 1 сумма индикаторов всех сопротивлений, строки 1-11).

Рассмотрим базовую *формулу организационных изменений*. Если суммарный уровень тревоги, помноженный на привлекательность образа будущего, и определенность первого шага превышает общее сопротивление системы, то изменение может осуществиться.

Из этой формулы в применении к преодолению кризиса доверия можно понять что:

1. Суммарный уровень тревоги индивидуумов (как ощущение того, что что-то идет не так) может быть и слишком высок, и низок, поскольку персонал может устраивать стабильность положения в организации. Учет контекста конкретной организации, вида бизнеса, размера компании, сложившейся в ней культуры, уровня технологической зрелости, поможет дать ответ на вопрос о «суммарном уровне тревоги»

2. Привлекательный образ будущего. На стадии зрелости часто наблюдается ситуация, когда владелец бизнеса, заряжавший энергией персонал компании на ранних этапах развития организации, дистанцируется от ведения дел в компании. Создать привлекательный образ будущего – задача топ-менеджмента и владельцев бизнеса. Есть ли в компании менеджер-визионер, обладающий достаточной долей энергетического потенциала, пользующийся доверием и обладающий всей полнотой власти? Иначе говоря, создан ли в компании механизм воспроизводства предпринимательской энергии (желательно на разных уровнях управления)? Сформулировано ли четкое видение компании, способное стать «разделяемым видением» организации? Формализована ли стратегия развития компании на предстоящую перспективу? Ответ на эти вопросы может дать возможность определить готовность компании к изменениям и задачам, которые необходимо решить организации, чтобы провести необходимые изменения в жизнь.

3. Определенность первого шага. Существуют ли в компании планы реализации стратегии? Ясна ли роль каждого члена организации в достижении генеральной цели? Согласован ли план действий индивидуума со стратегическим развитием компании. Первый шаг этого плана понятен исполнителю? Если что-то пойдет не так, сможет ли он вернуться на исходные позиции? Имеет ли она право на ошибку?

4. Общее сопротивление системы. Какие факторы будут свидетельствовать о наличии и интенсивности группового сопротивления? Задействован ли весь имеющийся в компании потенциал для изменений? Использует ли компания инструменты анализа и снижения сопротивления изменениям?

Каждая составляющая сопротивления изменениям связана со специфическими механизмами снижения сопротивления.

1. Снижение базового сопротивления изменениям в организации базируется на оценке наличия и интенсивности группового сопротивления. Для снижения базового сопротивления, после его идентификации, необходимо задействовать имеющийся в компании потенциал для изменений и использовать инструменты анализа и снижения сопротивления изменениям. Предложенный авторами механизм оценки сопротивления базируется на системной модели магий и фобий управления проектами и программами [3].

2. Неопределенность образа будущего формируется на моделях видения продукта и результата, которые приведены в [1]. Механизм снижения сопротивления на основе формирования четкого видения позволяет применять цепь моделей видения на основе его уточнения и стартовой неопределенности.

3. Определенность первого шага формирует динамическую составляющую сопротивления на фазе инициализации проекта. Механизм минимизации сопротивления связан с вовлечением исполнителей в процесс разработки видения проекта и схемы его реализации и созданием эффективных регламентов управления проектами организационных изменений.

Практические аспекты проектного финансирования на потоковой модели «движущие силы-сопротивления»

Ответ на эти вопросы может дать ответ на вопросы о готовности компании к изменениям и о задачах, которые необходимо решить организации, чтобы провести необходимые изменения в жизнь.

Для определения движущих сил и сопротивлений, которые играют наиболее важную роль в проектном финансировании был проведен опрос среди 4 респондентов, которые непосредственно задействованы в проектах финансовых организаций.

При анализе ответов респондентов были выявлены некоторые закономерности, а именно, какие движущие силы и сопротивления присущи первым проектам, а также успешным и неудачным проектам. Первым проектам присущи движущие силы ожидания, иллюзий, целедостижения и веры в успех проекта. Что касается сопротивлений характерных первым проектам, то, в первую очередь, это сопротивление окружения и взаимодействия с ним.

Удачным проектам свойственны движущие силы предвидения, продукта проекта, движущие силы лидерства и компетенции, а также движущие силы успешного взаимодействия с окружением. В свою очередь, неудачные проекты, которые могут иметь такие же движущие силы, как и успешные, обречены на неудачу в большей части из-за таких сопротивлений как боязнь руководства организации, закрытость взаимодействия с окружением, боязнь действий и изменений.

Выводы:

1. Предложенная модель позволяет построить формализованную систему эффективных механизмов проектного финансирования.

2. Приведены базовые механизмы формирования потенциала управления изменениями при реализации проектов и снижения сопротивления реализации проектов и программ при принятии решений о их финансировании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. Управление проектами – реальность и иллюзии // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008. – № 1(25). – С.107-111.
2. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. Управление проектами. Основы профессионального знания и система оценки компетентности проектных менеджеров. – К.: ИРИДИУМ, 2006. – 208 с.

Стаття надійшла до редакції 21.08.2008 р.