

Посилання на статтю

Ярошенко Р.Ф. Управление успехом финансируемых проектов, на модели стратегического доверия заинтересованных сторон /Р.Ф. Ярошенко// Управление проектами и развитие производства: Сб.науч.раб. - М.: изд-во ВНУ им. Даля, 2008. - № 4 (28). - С. 5-11. - Режим доступа: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/28/08jrfdzs.pdf>

УДК 519.68

Р.Ф. Ярошенко

УПРАВЛЕНИЕ УСПЕХОМ ФИНАНСИРУЕМЫХ ПРОЕКТОВ НА МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ДОВЕРИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Рассмотрена модель управления успехом проектов с точки зрения финансирующих организаций. Определены ключевые факторы и критерии успеха проектов различных участников проекта. Построена модель интегрированного взгляда на успех проекта финансирующей организацией. Рис. 2, табл. 1, ист. 3.

Ключевые слова: проектное финансирование, ключевые факторы успеха проекта, стратегическое доверие проектного финансирования.

Р.Ф. Ярошенко

УПРАВЛІННЯ УСПІХОМ ПРОЄКТІВ, ЩО ФІНАНСУЮТЬСЯ, НА МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОЇ ДОВІРИ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

Розглядана модель управління успіхом проєктів з точки зору організацій, що фінансують. Визначено ключові фактори та критерії успіху проєктів різних учасників проєкту. Побудовано модель інтегрованого погляду на успіх проєкту організацією, що фінансує. Рис. 2, табл. 1, дж. 3.

R.F. Jaroshenko

FINANCED PROJECT SUCCESS MANAGEMENT BY THE STRATEGIC TRUST MODEL

Conceptual model of the financed project success management from the financing organizations is considered. Key factors and the financed project success criterion for different stakeholders are defined. The model of the financing organization integrated view on the project is generated.

Введение. Мировой финансовый кризис показал, что старые модели финансирования проектов и программ обладают рядом существенных недостатков при управлении успехом. С точки зрения финансирующей организации чаще всего использовались примитивные критерии успеха проектов – возврат инвестиций, построенные на истории осуществления подобных проектов. Такой подход приводил к применению «реактивных» методов управления проблемными ситуациями в проектах, которые, по сути, управлялись малоэффективно. При этом неудачи проектов резко снижали стратегическое доверие заинтересованных сторон.

Современные системы знаний и методологии управления проектами в основном ориентируются на работу с рисками и их менеджментом. Однако целостную систему, с точки зрения управления, представляют риски, возможности, проблемы и вызовы. Они формируют прямоугольник взаимодействий, который может быть использован в формировании стратегического доверия участников проектов и механизмах управления проектами.

Понимание модели успеха проектов, построенной на доверии, позволит реализовать более эффективные проактивные механизмы управления, нацеливая проект на получение продукта и результата для ключевых заинтересованных сторон [1].

Данная статья посвящена взгляду финансирующей организации на достижение успеха проекта с помощью модели «магического квадрата» в рамках стратегического доверия ключевых заинтересованных сторон. Понимание модели взаимодействия системы «проблема – вызов, риск - возможности» проекта позволяет построить высокоэффективные механизмы управления, ориентирующие его на успех.

Постановка проблемы исследований. Некоторые проблемы проектного финансирования не могут быть обнаружены и превращаются в стратегические неожиданности. Часто проблемы возникают внезапно и вопреки ожиданиям. Существующие модели проектного финансирования, как правило, строятся на кредитной истории заемщика, осуществляющего проект. При этом применяется реактивный стиль проектного финансирования. Обнаруженные в ходе реализации проблемы и возможности ставят новые задачи, не соответствующие прошлому опыту. Неумение принять необходимые меры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможности получения прибыли от реализованного проекта. Необходимые меры и действия должны быть приняты срочно, но принятый в организации порядок действий этого не позволяет. Это приводит к неудаче проекта. Хотя грань «успех – неудача» проекта, как правило, размыта.

Самые большие трудности в управлении успехом проектов возникают при сочетании следующих факторов:

- прежние стратегии и планы реализации проектов не годятся;
- появляются новые задачи, информация идет потоком;
- внезапность и вероятность крупной потери в проекте вызывает панику;
- инициатива снизу теряет действенность и даже становится опасной;
- управляющие начинают "тянуть одеяло на себя" и создают неразбериху.

Следовательно, управление успехом проектов в условиях стратегических неожиданностей применяется, когда проблемы и вызовы возникают внезапно и ставят задачи, не соответствующие прошлому опыту, причем непринятие контрмер ведет к крупному финансовому ущербу, а их принятию препятствует существующий порядок. В этих условиях необходимо включить в работу сеть связей для чрезвычайных ситуаций, перераспределить обязанности высшего руководства, ввести в действие систему оперативных групп. Управление сложными ситуациями предполагает разработку все более сложных и быстродействующих систем или упрощение стратегических позиций организации путем отказа от нестабильных сфер деятельности и проектов. Для того чтобы организация могла успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решений должны соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих во внешней среде. Все это характерно технологически зрелой организации, которая осуществляет проект [1].

Преобразование реактивного стиля управления, к проактивному управлению проектами требует создания принципиально новых моделей, построенных на видении модели проекта, стратегическом доверии, технологической зрелости организации и движущих сил, приводящих к успеху проекта [2,3]. На основе этого автором построена модель успеха проектного финансирования.

Целью статьи является создание модели успеха проектного финансирования при реализации проекта на основе ключевых критериев успеха с точки зрения формирования стратегического доверия заинтересованных сторон.

Основная часть

Концептуальная модель управления успехом проектов. Рассмотрим концептуальную модель управления успехом проектов, с точки зрения финансирующей организации, построенную на взаимном доверии ключевых заинтересованных сторон.

Доверие – открытые, положительные взаимоотношения между людьми или организациями, содержащие уверенность в порядочности и доброжелательности другого субъекта, с которым доверяющий находится в тех или иных отношениях. Доверие может иметь финансовый или личный характер. Финансовое доверие может выражаться в займе средств или возложении полномочий по управлению имуществом. Признаком личного доверия служит откровенность, готовность делиться интимной или секретной информацией.

Рассмотрим основные элементы концептуальной модели.

Формирование доверия к организации и проекту. Для создания позитивного образа, организации должны восприниматься как заслуживающие доверия. До тех пор, пока мотив достижения прибыли движет бизнесом, представители организаций будут восприниматься как лично заинтересованные. К потере доверия могут привести ускользающие из вида факты, отказ взять на себя ответственность, преувеличение каких-либо факторов влияющих на успех проекта, неправильное предвидение результатов. Наиболее удручающим является, несомненно, систематическое нарушение организацией тех ожиданий, которые возлагает на ее ключевые заинтересованные стороны, включая финансирующие организации, исходя из сформированного самой организацией собственного имиджа.

Соответствие ожиданиям заинтересованных сторон. Несоответствие параметров проекта ожиданиям ключевых заинтересованных сторон может проявляться на разных стадиях, начиная от экономических аспектов деятельности до социальных аспектов.

Организации часто обещают в проектах выполнить то, что они на самом деле не в состоянии осуществить. Они берут своеобразный кредит у общества, но не могут вернуть его. Организации берутся за решение вопросов, которые не входят в их компетенцию, они отодвигают все возникающие в данный момент издержки и проблемы в будущее, перепродают и перепкупают. Неважно, являются ли эти проступки и ошибки интернациональными или нет, является ли организация инициатором или жертвой подобных обстоятельств, существенным является лишь тот факт, что ожидания заинтересованных сторон в ходе реализации проектов и программ остаются невыполненными.

Учет человеческого фактора при управлении успехом проектов. Отношение заинтересованных сторон к проекту формируется не на основании той информации об организации и проекте, которая была предоставлена в печатной или в видео форме, а на основании опыта большинства людей как потребителей, работников или инвесторов.

Помощь в решении социальных проблем. Проект должен приспособливаться к изменяющейся внешней среде. Организациям следует найти выгодные решения для таких социальных проблем, как загрязнение окружающей среды, здравоохранение, жилищное строительство, разрушение городов. Это приведет к беспрецедентно высокому уровню доверия к ним.

Стратегическое доверие складывается в восприятии основных сторон, заинтересованных в результатах деятельности организации, а также ее клиентов, которые формируют свое доверие к данной организации на основе собственного понимания ее деятельности, целей и обоснованности ее стратегии. Для этого заинтересованные стороны ищут ответы на следующие вопросы.

Осмыслено ли стратегическое направление деятельности организации и проекта?

Надежно ли оно и вызывает ли доверие?

«Стратегическое доверие нужно завоевывать, а не выстраивать его на бойких фразах специалистов по связям с общественностью», «хорошо то, что стратегическим доверием можно управлять».

Каковы главные составляющие стратегического доверия?

Каковы потенциальные выгоды от благоприятной стратегической репутации организации?

Предлагаемая концептуальная модель управления успехом проекта на основе стратегического доверия приведена на рис. 1.

Модель включает организацию, выполняющую проект, финансирующую организацию и другие заинтересованные стороны со своими целями и ожиданиями. Все заинтересованные стороны взаимосвязаны. Причем финансирующая организация и исполнитель связаны между собой на стратегическом уровне.

Проект формирует область скоординированных целей и ожиданий. На основе этого формируются критерии успеха проекта. На успех проекта влияет так же и динамическое окружение. Приведенная концептуальная модель определяет стратегическое доверие в среде заинтересованных сторон проекта на высшем уровне управления, включая согласованные цели и ожидания.



Рис. 1. Концептуальная модель взаимодействия заинтересованных сторон

Основополагающие факторы стратегического доверия. Стратегическое доверие в процессах финансирования и достижения успеха проекта возникает как совокупность целого ряда факторов. Главные из них: стратегический потенциал организации и ее технологическая зрелость, эффективность ее деятельности в прошлом, степень доверия к высшему руководству организации, информированность заинтересованных лиц о стратегии организации (рис. 2).

Стратегический потенциал организации в восприятии наблюдателей является одним из основополагающих факторов стратегического доверия к ней. В свою очередь, он зависит от степени проработанности ее стратегии и эффективности процесса стратегического планирования. Стратегия организации должна заключать в себе перспективные взгляды на ее развитие и конкретный план достижения стратегических целей и реализации соответствующих проектов. Стратегическая концепция должна учитывать как появляющиеся внешние возможности, так и внутренние резервы организации.

Эффективность стратегического планирования достигается благодаря органичности и последовательности этого процесса, в ходе которого должно вестись постоянное наблюдение за действиями главных конкурентов. В структуру процесса планирования должны входить как оперативный и финансовый планы организации, так и стратегические планы, включающие общие стратегические цели.



Рис. 2. Структурная модель стратегического доверия в проектах развития организации

Автором проведена оценка уровня стратегического доверия к одному из проектов энергосбережения, финансируемых ЕКСИМ банком Украины. Результаты оценки приведены в табл. 1.

Таблица 1
Средние значения, максимальные и минимальные оценки основных параметров стратегического доверия в проектах энергосбережения

Параметр	Минимальная оценка	Максимальная оценка	Среднее
Стратегический потенциал	1,40	5,00	3,63
Деятельность компании	1,25	5,00	3,71
Доверие к руководителю	1,00	5,00	3,88
Информационная политика	1,00	5,00	3,53
Самооценка деятельности	1,00	4,50	2,53
Стратегическое доверие	1,88	5,00	3,88
Количество откликов — 104			

Тот или иной уровень доверия (или недоверия) формируется в зависимости от ряда факторов, которые подразделяются на четыре основные группы:

- 1) субъектные факторы доверия – обусловленные свойствами субъекта доверия;
- 2) объектные факторы доверия – обусловленные свойствами объекта доверия;
- 3) факторы среды – внешние постоянно действующие факторы;
- 4) ситуационные факторы – внешние факторы, действующие только в конкретной ситуации доверия.

Социально-психологическое проявление доверия в своей структуре имеет коммуникативную, интерактивную и перцептивную стороны. Каждой стороне на разных этапах взаимодействия принадлежит разная роль. Доверие, с одной стороны, является результатом взаимодействия, с другой, оно само выступает неизменным фактором взаимодействия, в процессе которого оно, с одной

стороны, получает постоянное развитие проектной команды и организации, с другой – влияет на все прочие стороны этого взаимодействия.

Объект деятельности и объект доверия могут совпадать и не совпадать. В первом случае деятельность может быть направлена на проект, который одновременно является и объектом доверия. Во втором случае деятельность может быть направлена на один проект, а доверие формироваться в отношении другого объекта, который существенным образом влияет на деятельность.

Уточнением понятия «объект доверия» является понятие предмета доверия. Предметом доверия (недоверия) является та сторона объекта доверия, которая определяющим образом влияет на успешность / неуспешность достижения цели деятельности. Доверие (недоверие) является вторичным результатом деятельности и его предмет является косвенным предметом деятельности. Если объект деятельности и объект доверия совпадают, то в этом случае также возможны два варианта:

– совпадение предмета деятельности и предмета доверия (пример: деловые качества партнера в деловом взаимодействии);

– несовпадение предмета деятельности и предмета доверия (пример: личностные качества партнера в деловом взаимодействии).

Интересно, что делегирование полномочий в проекте не имеет степеней: или клиент делегирует их или нет. В то же время доверие имеет степени или уровни: клиент доверяет контрактору больше или меньше относительно требуемых действий.

Рассмотрим представления руководителя проекта в отношении члена команды, подчиненного, которому поручается выполнить некоторый подпроект. Во-первых, у руководителя есть цель и критерии успеха проекта, к которой он стремится с помощью подчиненного. Во-вторых, у руководителя есть несколько надежд.

Надежда на «компетентность»: позитивная оценка подчиненного. Такая оценка может быть полезным для достижения цели проекта.

Надежда на «диспозицию»: руководитель должен верить, что подчиненный не только может выполнить запланированные в проекте действия, но и выполнит их на самом деле.

Надежда «зависимости»: Руководитель зависит от того, делегирует ли полномочия члену команды, или нет (строгая зависимость), или для руководителя будет лучше положиться на члена команды, чем не положиться (слабая зависимость).

Надежда «осуществимости»: Руководитель должен верить, что цель проекта и его успех могут быть достигнуты. Очевидно, что если руководитель доверяет члену команды в достижении цели проекта, он также должен верить и в саму цель и успех проекта.

Описанные выше положения концепции доверия и делегирования очень актуальны для обоснованной упорядоченности отношений как с сотрудниками внутри организации или проекта, так и с представителями других заинтересованных сторон. Очень часто в Украине некомпетентность в вопросах доверия и делегирования приводит к плачевным результатам. В то же время процедурные ограничения, налагаемые на действия делегирования, регулируют деятельность контракторов (подчиненных) ничуть не меньше, чем политика мотивации или менеджмент, ориентированный на установление личных отношений с членами команды проекта. Даже только самодиагностика уровня доверия к коллеге, проведенная с учетом описанной концепции, может уберечь руководителя проекта от многих ошибок.

Культура организаций, в которых доверие присутствует в минимальной степени, характеризуется значительной дистанцией между руководителями и подчиненными. Для них более характерны авторитарные методы управления. Такая ситуация, в конечном счете, приводит в значительной внутренней отчужденности рядовых сотрудников от того дела, ради которого они ходят на работу.

Очевидно, что рассматриваемая проблема выходит далеко за рамки одной статьи и представляет важное направление исследования в процессах формирования успеха проектов и программ.

Выводы

1. Предложенная концептуальная модель стратегического доверия при достижении успеха проекта позволяет построить эффективные механизмы управления проектами и программами организационных изменений.

2. Приведена структурная модель стратегического доверия в организации, осуществляющей проект, приведена форма оценок доверия к проекту и определены основные факторы доверия и их вербальная модель.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Ярошенко Р.Ф. Проектное финансирование на модели движущих сил успеха проектов //Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганск: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2008. – №1 (25). – С.5-9.
2. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. Модели и методы стратегического развития организаций от «Видения» к реальности. //Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.–Луганск: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005. – №4 (16). – С.5-13
3. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития. Монографія. – К.: «Науковий світ», 2007. – 199с.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2008 р.