

## Посилання на статтю

Усатенко І.Г. Использование инструментов управления проектами для мониторинга процедуры банкротства / И.Г. Усатенко, А.И. Рыбак // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – № 3(11). – С.105-110. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УДК 65.011.7:65.012.32

**И.Г. Усатенко, А.И. Рыбак**

### **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ МОНИТОРИНГА ПРОЦЕДУРЫ БАНКРОТСТВА**

Показано, как можно использовать программу «Sure trak» для мониторинга в процедуре банкротства. Ист. 4.

Ключевые слова: проект, работа, связи, ресурсы, метод критического пути, корректировка проекта.

**I.G. Usatenko, A.I. Rybak**

### **ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ПРОЦЕДУРИ БАНКРУТСТВА**

Показано, як можна використовувати програму «Sure trak» для моніторингу у процедурі банкрутства. Дж.4.

**I.G. Usatenko, A.I. Rybak**

### **USE OF TOOLS OF PROJECT MANAGEMENT FOR MONITORING THE BANKRUPTCY PROCEDURE**

Possibility to use the program "Sure trak" for monitoring the bankruptcy procedure is shown.

**Постановка проблеми в общем виде. Анализ последних исследований и публикаций.** Современный взгляд на управление проектами как комплекс знаний и инструментов позволяет эффективно решать крупномасштабные задачи развития производства и экономики страны в целом [1].

В результате анализа этапно-временной схемы процедуры банкротства было выявлено, что в среднем, процедура банкротства может продолжаться от 250 дней (в случае открытия ликвидационной процедуры), до 1050 дней (в случае проведения санации). Однако очень часто процедура банкротства может длиться до трех (иногда до десяти лет). Одной из центральных проблем осуществления процесса банкротства является низкая степень мониторинга (систематического и планомерного слежения за всеми процессами реализации проекта) [2].

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы. Формулирование целей статьи.** Использование продуктов календарно-сетевого планирования не только обеспечивает качественный мониторинг, но и позволяет выявить отклонения от целей реализации проекта с помощью ряда критериев и ограничений, которые содержатся в календарных планах, бюджетах,

расчетных требованиях по вопросам трудовых и материальных затрат и т.д. Менеджеры проекта могут постоянно контролировать развитие проекта, выявляя возможные отклонения от плана [3]. Одним из самых удобных продуктов планирования и контроля является информационный продукт «Sure trak».

**Изложение основного материала исследования.** SureTrak Project Manager – один из самых распространенных в мире продуктов американской фирмы «Primavera», он предназначен для календарно-сетового планирования, позволяющий автоматизировать процессы планирования и контроля работ для небольших проектов (группы проектов), когда число работ не превышает 10 тысяч. Он включает в себя набор мастеров – специальных программных средств, облегчающих самостоятельно построение проектов на основе имеющихся шаблонов, типовых структур и форм.

SureTrak взаимодействует с системами электронной почты. Очень хорошо реализовано масштабирование временной оси при отображении диаграммы Гантта. Встроенный Wizard "Быстрый старт" проектов помогает создать систему кодов для типовых проектов. Из особенностей можно отметить удобную функцию "луч" (Progress Spotlight). При выделении на временной оси (диаграмме Гантта) временного промежутка в таблице работ выделяются цветом операции, выполнение которых запланировано в этот временной интервал.

SureTrak – это программный продукт, используемый для планирования и управления проектами. SureTrak можно также использовать для высококачественного графического представления информации о расписании (датах) и ресурсах.

С помощью SureTrak можно быстро рассчитать:

- временную таблицу или расписание для всего проекта;
- критический путь, показывающий, задержка каких работ приведет к задержке выполнения всего проекта;
- возможно более ранние и поздние даты для каждой работы.

Укрупненно схему процесса банкротства можно представить в такие виде:

1. Подача заявления должника или кредиторов о возбуждении дела о банкротстве должника.
2. Возбуждение дела о банкротстве должника.
3. Подготовительное заседания арбитражного суда.
4. Первое заседание суда.
5. Создание комитета кредиторов.
6. Принятие решения о санации.
7. Проведение санации предприятия-должника.
8. Анализ результатов санации.
9. Окончательное заседание суда.

Эту схему можно представить, используя средства SureTrak - МКП - Метод Критического Пути.

Самыми главными элементами в планировании МКП являются работы и связи; SureTrak использует МКП для пересчета расписания на основе вводимой информации по работам и их взаимосвязям [4].

**1. Использование Ограничений по Датам.** Проект процедуры банкротства имеет один крайний срок и также промежуточные крайние сроки. Руководствуясь соответствующими статьями Закона «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», который начал действовать с 1 января 2000г. (далее Закон) можно задать в SureTrak крайние сроки при вычислении ранних и поздних дат работ, а также принимать в расчет потенциальные задержки.

Данные крайние сроки и задержки аналогичны связям между работами, за исключением того, что они привязывают работы не друг к другу, а к конкретным датам. Такие сроки называются ограничениями.

На практике сначала вводится целый проект в SureTrak без ограничений; SureTrak составит расписание на основе логики МКП. Затем добавляются ограничения по одному за раз, чтобы проследить их влияние на расписание в целом.

### ***Ограничения по датам работ в процедуре банкротства***

– Подача заявления должника или кредиторов о возбуждении дела о банкротстве должника.

Заявление должника или кредиторов о возбуждении дела о банкротстве предприятия-должника может быть возвращено (ст.9), отозвано (ст. 10 Закона) или принято (ст.8).

– Возбуждение дела о банкротстве должника.

В случае принятия заявления должника или кредиторов о возбуждении дела о банкротстве должника судья, не позднее чем на **пятый день** со дня принятия заявления, выносит и направляет сторонам и государственному органу по вопросам банкротства решение о возбуждении дела о банкротстве должника, назначает дату проведения подготовительного заседания суда, которое должно произойти не позднее чем на **тридцатый день** со дня принятия заявления о возбуждении дела о банкротстве.

– Подготовительное заседания арбитражного суда;

С целью выявления всех кредиторов и заинтересованных сторон судья на подготовительном заседании выносит решение, каким обязует заявителя подать в официальные печатные органы в **десятидневный срок** объявление о возбуждении дела о банкротстве. Кроме того, в этом решении обязательно должны быть определены даты:

– первого заседания суда, которое должно произойти не позднее чем через **три месяца** после даты проведения подготовительного заседания суда;

– первых общих сборов кредиторов, которые должны произойти не позднее **трех месяцев и десяти дней** после даты проведения подготовительного заседания суда;

– заседания суда, где будет вынесено решение о санации должника или признания его банкротом, которое должно произойти не позднее **шести месяцев** после даты проведения подготовительного заседания суда.

– Первое заседание суда. Проводится не позднее чем через **три месяца** после проведения подготовительного заседания суда, на нем выносятся решение, в котором определяется размер признанных требований кредиторов и очередность их удовлетворения.

– Создание комитета кредиторов. На протяжении **десяти дней** после вынесения решения подготовительного заседания распорядитель имущества уведомляет кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов о времени и месте проведения сбора кредиторов.

– Принятие решения о санации. Принимается не позднее чем через **шесть месяцев** после проведения подготовительного заседания суда.

– Проведение санации предприятия-должника. Вводится на срок не более **12 месяцев**, однако по просьбе кредиторов или управляющего санацией этот срок может быть продолжен еще на **шесть месяцев**.

– Анализ результатов санации. За пятнадцать дней до окончания санации управляющий санацией обязан представить кредиторам письменный отчет и уведомить их о времени и месте проведения сбора.

- Окончательное заседание суда. По результатам рассмотрения отчета управляющего санацией принимается одно из решений:
- О выполнении плана санации, окончании процедуры санации и восстановлении платежеспособности должника.
- О досрочном выполнении плана санации, окончании процедуры санации и восстановлении платежеспособности должника.
- О продлении установленного срока процедуры санации.
- О признании должника банкротом и открытии ликвидационной процедуры.
- О подписании мирового соглашения (может произойти на любой стадии процедуры банкротства).

Можно сделать шкалу времени более плотной или выбрать в качестве единицы измерения времени месяц, чтобы иметь возможность одновременно просмотреть все расписание и влияние ограничений на него.

**2. Использование календарей.** Календари управляют временем в проекте. Существует множество календарей.

2.1. Глобальный календарь и Календарь Нормальной Рабочей Недели. В качестве его может быть задан календарь, который отражает типичную рабочую неделю для всей команды. Он также может содержать праздники. SureTrak копирует этот глобальный календарь в стандартный базовый календарь, называемый Нормальная Рабочая Неделя.

Если все работы проекта выполняются по одной и той же рабочей неделе, необходимо задать только глобальный календарь и использовать установки по умолчанию календаря.

2.2. Дополнительные базовые календари. SureTrak имеет календарь, который моделирует непрерывный график работы, мы можем задать дополнительные календари (до 31 всего), которые будут управлять временем, когда работы могут и не могут выполняться.

Например, пусть некоторые работы выполняются 16 часов в день, шесть дней в неделю, без праздников и т.д. Назначим календарь всем работам, которые выполняются в соответствии с такой рабочей неделей.

2.3. Календари ресурсов. После начала ввода ресурсов в проект задаются ресурсные календари, которые управляют временем работы определенных ресурсов. Здесь учитываются плановые отпуска участников проекта либо невозможность выполнения некоторых видов работ в зависимости от сезона и проч.

**3. Использование Кодов Работ.** Кодирование работ – самый простой способ группировки работ для того, чтобы найти то, что вам нужно, более быстро. Для каждой работы проекта процедуры банкротства один или несколько человек являются ответственными (например, арбитражный управляющий, аудитор, эксперт-оценщик, финансовый аналитик, юрист и т.д.): задайте главный список ответственных как коды словаря, затем назначьте коды ответственных каждой работе.

3.1. Внесение дополнительных кодов. Можно использовать коды по отдельности или в любых комбинациях. SureTrak предлагает 20 кодов словарей, которые полностью комплектуются пользователем, каждый из них содержит неограниченное число кодов.

**4. Использование Ресурсов.** Ресурсы включают в себя труд, материалы, оборудование, деньги: все необходимое для выполнения работы. Когда мы создаем проект с работами и связями, SureTrak пересчитывает расписание, которое показывает, когда каждая работа может и должна быть выполнена. Когда мы внедряем ресурсы, SureTrak пересчитывает проект: не только временное расписание, но также количество каждого ресурса, которое будет

необходимо для выполнения работ проекта в соответствии с данным расписанием.

**5.Использование корректировки проекта.** Проект можно корректировать, SureTrak немедленно пересчитает проект и выдаст результаты по выполненной части проекта и прогнозы на будущее относительно оставшейся части, отображая влияние выполнения на работы и вехи.

При корректировке проекта изменяется точка обзора данного проекта с одной даты на другую, более позднюю: вы видим тот же проект с другой даты и получаем другую информацию о нем. Информация, которую мы имеем по проекту с тех пор, когда он начался, называется выполнением. Мы можем узнать:

- какие работы уже начались;
- какая часть каждой работы выполнена (процент завершения);
- какую часть каждой работы осталось выполнить (оставшаяся длительность);
- какое количество каждого ресурса было использовано для завершения выполненной части работы.

Корректировка – одно из наиболее мощных средств SureTrak. Если мы перенесем проект к определенной дате, то сможем увидеть пересчитанную картину будущего развития проекта.

**Выводы данного исследования. Перспективы дальнейшего развития в данном направлении.** Использование мощных средств SureTrak - продукта календарно-сетевого планирования при проектировании процедуры банкротства не только обеспечивает качественный мониторинг, но и позволяет выявить отклонения от целей реализации проекта с помощью ряда критериев и ограничений. SureTrak взаимодействует с системами электронной почты. С помощью SureTrak, используя МКП, ограничения по датам, календари и управление ресурсами можно быстро рассчитать:

- временную таблицу или расписание для всего проекта;
- критический путь;
- возможно более ранние и поздние даты для каждой работы.

Используя корректировку проекта, мы можем узнать:

- какие работы уже начались;
- процент завершения работ по проекту;
- оставшуюся длительность работ по проекту;
- какое количество каждого ресурса было использовано для завершения выполненной части работы.

Кроме того, т.к. SureTrak известен как эффективный рыночный инструмент моделирования и управления работами в проектах и программах, он предлагает мощные дополнительные возможности: составление бюджета, проектирование потоков денежных средств и так далее, которые не были рассмотрены в этой работе, но использование которых существенно облегчают работу управляющих органов в процессе осуществления мониторинга процедуры банкротства.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бушуев С.Д. Инвестиционные инструменты проектного менеджмента. – Київ: Украинская ассоциация управления проектами, 1998. – 184 с.
2. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління /За редакцією канд.екон.наук О.В.Мозенкова. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2003. – 271с.
3. Тянь Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проектами. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.

4. Програма підготовки українських проектних менеджерів. Комп'ютерні системи управління проектами. – К.: Київський центр проектного менеджмента. Інститут економічного розвитку всесвітнього банку, 1997. – 114с.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2004 р.