

Посилання на статтю

Малый В.В. Предынвестиционная фаза проекта: причинно-целевая матрица / В.В. Малый, А.И. Мазуркевич, С.В. Антоненко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – № 3(11). – С.5-9. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УДК 65.011

В.В. Малый, А.И. Мазуркевич, С.В. Антоненко

ПРЕДЫНВЕСТИЦИОННАЯ ФАЗА ПРОЕКТА: ПРИЧИННО-ЦЕЛЕВАЯ МАТРИЦА

Рассмотрен состав работ предынвестиционной фазы проекта, предложена причинно-целевая матрица для описания действий и результатов на этой фазе. Табл. 1, ист. 16.

Ключевые слова: управление проектами, предынвестиционная фаза, матрица причинно-целевая, структура.

В.В. Малий, А.І. Мазуркевич, С.В. Антоненко

ПЕРЕДІНВЕСТИЦІЙНА ФАЗА ПРОЕКТУ: ПРИЧИННО-ЦІЛЬОВА МАТРИЦЯ

Розглянуто склад робіт передінвестиційної фази проекту, запропоновано причинно-цільову матрицю для опису дій та результатів на цій фазі. Табл. 1, дж.16.

V.V. Malyi, O.I. Mazurkevich, S.V. Antonenko

PRE-INVESTMENT PROJECT STAGE: THE CAUSE-ORIENTED MATRIX

The pre-investment project stage composition of work is considered, the cause-oriented matrix for this stage actions and results description is suggested.

Постановка проблемы в общем виде. Как утверждают специалисты по управлению проектами, «В связи с тем, что на начальной (предынвестиционной) фазе определяется эффективность проекта, её проработке уделяют значительное внимание; анализ проектов стал самостоятельной динамично развивающейся областью знаний» [1,с.74].Однако из 5 этапов предынвестиционной фазы, описываемых в том же источнике ниже, 4 выполняются инвестором [1, с. 75, 75, 85, 88], а пятый – «оптимально (?) когда ... составляет предприниматель или специалисты предприятия с привлечением профессиональных консультантов» [1, с. 96].

То есть фаза, на которой «определяется эффективность проекта» [1], проходит... без участия управляющего проектом!

Управляющий проектом, по мнению авторов, должен хорошо ориентироваться в составе и содержании работ предынвестиционной фазы, поскольку в результате стоимость работ этой фазы вместо 0,6 – 5,5% [1, с. 74] может достигнуть 12% от полной стоимости проекта [1, с. 391, рис. 14.1.2].

Связь проблемы с важными научными или практическими задачами.

В проектах с высокой степенью неопределенности, особенно инновационных или проектах вывода на рынок новых товаров и услуг, предынвестиционная фаза (этап технико-экономического обоснования) играет значительную роль: «по завершении данного этапа... предстоит принять решение – да или нет, приступить или же отложить реализацию проекта до лучших времен» [2].

Сегодня на постсоветском пространстве практически невозможно найти проект, который стартовал бы при качественно выполненной предынвестиционной фазе. ДСТУ 3008 – 95 «Документация. Отчеты в сфере науки и техники. Структура и правила оформления» [3], который, казалось бы, имеет целью установление правил передачи научно-технических разработок для реализации, не предусматривает обязательного выполнения работ предынвестиционной фазы при подготовке инноваций для реализации в виде проектов.

Следствием этого является, например, возникновение следующей ситуации.

Днепропетровская ассоциация работодателей в 2003 году объявила конкурс на лучшую научно-исследовательскую разработку с целью последующего внедрения. В требованиях к работам было указано, что на конкурс должны были быть представлены работы, имеющие практическую ценность и пригодные для реализации. А оценка работ в этом конкурсе велась по критериям степени экономической обоснованности и готовности к применению. Следовательно, работы, выполненные в соответствии с вышеупомянутым ДСТУ, практически не имели шансов на победу, так как не отвечали фактическим требованиям работодателя.

С другой стороны, инвесторы часто не представляют, какой объем данных ожидается от них для успешного прохождения предынвестиционной фазы.

Управляющий проектом должен уметь, как минимум, оценить полноту и качество работ, которые должен выполнить инвестор. В большинстве же случаев он должен быть готов к тому, что многие работы предынвестиционной фазы нужно будет включать в состав проекта, выполнять их командой проекта и за средства проекта.

Анализ последних исследований и публикаций, в которых освещено решение данной проблемы и на которые опирается автор. В большинстве источников по управлению проектами предынвестиционная фаза называется, но детально не рассматривается, даже в [4] по ней нет ни одной конкретной рекомендации.

Согласно [5] структура технико-экономического обоснования инвестиционного проекта должна выглядеть так:

1. Описание проекта.
2. Описание компании.
3. Обзор рынка и конкуренции.
4. Инвестиционное планирование.
5. Операционное планирование.
6. Планирование финансового обеспечения.

Однако более детальной проработки предынвестиционной фазы в данном источнике не приводится.

Причинно-целевой подход к исследованию собственного времени проекта имеет определенные теоретические обоснования. Укажем, прежде всего, на философскую и естественнонаучную традицию, в соответствии с которой топологические свойства времени связываются с характером причинно-следственных отношений. Основателем причинной концепции времени принято

считать Г. Лейбница [6]. Лейбниц полагал, что, поскольку причина предшествует следствию во времени, то и последовательность явлений идентична во временном и причинно-следственном ряду. Причинная концепция временных отношений нашла развитие в философии Канта [7]. Однако Кант, в отличие от Лейбница, различал естественную причинность, совпадающую с временной последовательностью, и причинно не обусловленную свободную деятельность чистого разума, который, не будучи подчиненным естественному ряду явлений, а потому и не подчиняясь течению времени, обладает способностью «самопроизвольно начинать ряд событий». В итоге Кант приходит к антиномии естественной и свободной причинности, в основе которой лежит вечная проблема необходимости и свободы воли. Для нас в его подходе наиболее существенным является четкое понимание того факта, что разрушение причинно-следственных связей неминуемо влечет за собой разрушение временных отношений между событиями.

Метод, рассмотрению которого посвящена данная статья, разработан Е.И. Головахой и А.А. Кроником [8] в ходе операционализации основных понятий причинно-целевой концепции психологического времени.

Выделение не решённых ранее частей общей проблемы, которым посвящена данная статья. Данная статья посвящена рассмотрению содержания предынвестиционной фазы, насколько это возможно в объёме журнальной статьи.

Целью статьи является разработка причинно-целевой матрицы, которая освещала бы всю предынвестиционную фазу и показывала:

– задачи, которые необходимо выполнить управляющему проектом на данной фазе;

– результаты, которые должны быть получены в ходе решения этих задач.

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов. Для того, чтобы создать жизнеспособный проект (особенно, это касается высокорисковых проектов), необходимо на начальном этапе обзреть все поле деятельности управляющего проектом. Список основных работ, которые необходимо выполнить проект – менеджеру, можно свести к списку ответов на ряд вопросов, аналогичных вопросам, используемым для бизнес-программирования процессов развития и реструктуризации компании [9]:

- Для кого? (потребитель),
- Что? (товар),
- Какое? (качество),
- Сколько? (количество),
- Когда? (сроки).

Ответы на вопросы где, кто, с кем, из чего и т. п., относятся к следующей фазе проекта и поэтому в данную причинно-целевую матрицу включаться, по мнению авторов, не должны.

Если принять во внимание, что данные вопросы могут быть двух видов (общие и частные), то согласно источнику [9] можно предположить, что они образуют следующую матрицу:

Таблица 1

ОБЩИЕ						
		Для кого (потребитель)	Что (товар)	Какое (качество)	Сколько (количество)	Когда (сроки)
ЧАСТНЫЕ	Для кого (потребитель)	ЦЕЛЬ	Цена – Качество – Сервис	Индивидуализация товара, тюнинг	Объём единичной покупки / партии	Точно вовремя
	Что (товар)	Соответствие потребностям	МИССИЯ	Качество по ИСО 9000	Производительность и программа	Сроки поставок
	Какое (качество)	Разнообразие потребителей, маркетинг	Уровень конкурентоспособности (деление)	СТРАТЕГИЯ	Ассортимент	Сезонность/ мода / замена
	Сколько (количество)	Объём платежеспособного спроса	Объём проекта	Потребительская сложность / кооперация / поставки	ТАКТИКА	Размеры партии при поставках
	Когда (сроки)	Сроки потребления	Сроки проекта / выхода на рынок	Инновации / опережение конкурентов	Ритмичность производства и распределения	ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Понятия, используемые в матрице, соответствуют их определениям или описаниям, приведенным в следующих источниках:

- Соответствие потребностям – [9, с. 38-56];
- Разнообразие потребителей – [1, с. 190] и [10, с. 69-81];
- Объем платежеспособного спроса – [1, с.193];
- Сроки потребления – [1, с. 194] и [10, с. 69-81];
- Цена – Качество – Сервис – [11, с. 151];
- Уровень конкурентоспособности (деление) – [12, с. 211];
- Объем проекта – [4];
- Сроки проекта/ выхода на рынок – [4];
- Индивидуализация товара, тюнинг – [13, с. 475];
- Качество ИСО 9000 – [13, с. 635];
- Потребительская сложность/кооперация/ поставки – [14, с. 219-226];
- Инновации опережения конкурентов – [12, с. 218];
- Объем единичной покупки /партии – [9];
- Производительность и программа – [11, с. 143];
- Ассортимент – [14, с. 219-226];
- Ритмичность производства и распределения – [13, с. 588];
- Точно вовремя – [13, с. 1042];
- Сроки поставок – [11, с. 264-273];
- Сезонность/мода/замена – [15, с. 251-252];
- Размеры партии при поставках – [14, с. 230-236].

В клетках диагонали уточнение общей цели можно представить в виде цепочки понятий, описывающих детализацию цели в ходе ее реализации.

Так под **ЦЕЛЬЮ** авторами понимается образ потребного будущего, который является как системообразующим признаком для формирования виденья, так и неполным, ограниченным образом того состояния, к которому должен прийти сегмент рынка/элемент организации в результате выполнения проекта.

МИССИЯ – документально зафиксированное виденье цели и её контекста.

СТРАТЕГИЯ – виденье конкретного пути реализации миссии в ограничениях [16].

ТАКТИКА – ограниченная по времени и уточненная по ресурсам программа реализации стратегии.

ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – согласованные в пространстве и во времени операции с ресурсами, обеспечивающие изменения состояния системы в направлении от текущего к целевому.

При этом в клетках выше диагонали можно увидеть, к какому результату должны привести действия по достижению цели, описанные в зеркально-симметричных клетках ниже диагонали.

Двигаясь по столбцам матрицы слева направо, можно увидеть, как постепенно уточняются цели проекта.

При движении по строкам сверху вниз видны следствия, которые должны получаться при корректной постановке цели проекта.

Каждая клетка такого поля в свою очередь может быть рассмотрена как отдельная причинно-целевая матрица.

Выводы из данного исследования. Разработанная причинно-целевая матрица освещает предынвестиционную фазу, показывает те задачи, которые необходимо выполнить управляющему проектом на данной фазе, и результаты, которые должны быть получены в ходе решения этих задач. Такое представление позволяет управляющему проектом правильно строить свои действия на предынвестиционной фазе, прогнозировать и предотвращать

определённые риски и не упускать ничего важного для дальнейшей судьбы проекта.

Перспективы дальнейшего развития. Обзор «поля действий», получаемый с помощью причинно-целевых матриц, позволяет быстро и точно локализовать проблемы, возникающие как в управлении проектами в целом, так и у управляющего проектами в частности и использовать для разрешения проблем в каждой клеточке матрицы аппараты, характерные для задач данного класса.

По мнению авторов, причинно-целевые матрицы недостаточно активно используются в управлении проектами, между тем, они обладают значительным потенциалом в качестве средства решения как качественных, так и количественных задач, особенно на начальных фазах проекта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура – изд. 2-е – М.: Омега –Л, 2004 – 664 с.
2. Бэджли Ф. Управление проектом – пер. с англ. В. Петрашек. – М.: ФАИР-РПЕСС, 2002. – 208 с.
3. ДСТУ 3008 – 95 «Документация. Отчеты в сфере науки и техники. Структура и правила оформления». – К.: Держстандарт України, 1995. – 38 с.
4. Керівництво з питань проектного менеджменту: пер. з англ./ Під ред. С.Д.Бушуєва,- 2-е вид., перероб. – К.: Видавничий дім “Ділова Україна”, 2000. – 198 с.
5. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2003. – 240 с.
6. Рейхенбах Г. Направление времени. – М.: Изд-во иностр. лит., 1962. – 396 с.
7. Кант И. Антропология с прагматической точки зрения. – Соч.: в 6 т. М.: Мысль, 1966. – т. 6, с. 335-588.
8. Головаха Е.И., Кроник А.А. Психологическое время личности. – К: Наукова думка, 1984. – 208 с.
9. Шандезон Ж., Лансестр А. Методы продажи: пер. с фр./ Под общ. ред. В.С. Загашвили.– М.: АО Издательская группа «Прогресс», «Универс», 1993 г. – 160 с.
10. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. - М.: Интерэксперт, Экономика, 1995. – 344 с.
11. Краснова В., Матвеева А., Привалов А., Хорошавина Н. Семь нот менеджмента в кармане. / под ред. В. Красновой и А. Привалова. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2000. – 320 с.
12. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: изд-во «АКАЛИС», 1996. – 272 с.
13. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Корпоративный менеджмент: справочник для профессионалов / под общ. ред. И.И. Мазура – М.: Высшая школа, 2003 – 1077 с.
14. Белашапка А.И. Стратегии достижения целей в бизнесе: теория и практика. – Днепропетровск: Пороги, 2003. – 798 с.
15. Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность: Учебник для вузов. 6-е изд. перераб. и доп.– М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2003. – 405 с.
16. Мазуркевич О.І. Побудова стратегії проекту на базі аналізу його найважливіших подій. // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В.А. Рач. – 2003. – № 1(6). – С. 52-57.

Стаття надійшла до редакції 29.06.2004 р.