

УДК 005.9

doi:10.18720/SPBPU/2/id25-315

Никитин Алексей Владимирович

НИУ ВШЭ Санкт-Петербург

avnikitin@hse.ru

Цветкова Надежда Андреевна

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

tsvetkova_na@spbstu.ru

ОТ РИСКА К ВОЗМОЖНОСТИ: УПРАВЛЕНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫМИ РИСКАМИ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. Работа с рисками – важный аспект, повышающий успешность проекта. Традиционно в управлении проектами работают только с негативными рисками – угрозами. В то же время существуют и риски с положительным эффектом – возможности проекта. В исследовании рассматривается понятие возможностей проекта, важность работы с ними. В результате опросов и интервью, проведенных в российских компаниях, выявлено, что с возможностями работают значительно реже, чем с угрозами. Для увеличения работы с возможностями разработаны два инструмента идентификации: «Карта выявления возможностей проекта» и «Project Positive PEST». «Карта выявления возможностей проекта» анализирует как внутренние факторы проекта, так и воздействие на организацию. «Project Positive PEST» использует модель PEST, но с акцентом на положительные риски, анализирует как внешние, так и внутренние факторы проекта.

Ключевые слова: возможность проекта, положительные риски, идентификация рисков проекта, риски с положительным эффектом, инструменты управления рисками.

Aleksei V. Nikitin

HSE University

avnikitin@hse.ru

Nadezhda A. Tsvetkova

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

tsvetkova_na@spbstu.ru

FROM RISK TO OPPORTUNITY: MANAGING POSITIVE RISKS IN PROJECT MANAGEMENT

Abstract. Addressing risks is a crucial aspect that enhances project success. Traditionally, project management focuses on negative risks – threats. However, there are also risks with positive effects – project opportunities. This study examines the concept of project opportunities and the importance of addressing them. Surveys and interviews conducted in Russian companies revealed that opportunities are addressed significantly less frequently than threats. To increase work with

opportunities, two identification tools have been developed: the 'Project Opportunity Identification Map' and 'Project Positive PEST.' The 'Project Opportunity Identification Map' analyzes both internal project factors and their impact on the organization. 'Project Positive PEST' utilizes the PEST model but focuses on positive risks, analyzing both external and internal project factors.

Keywords: project opportunity, positive risks, project risk identification, risks with positive effects, risk management tools.

Введение

Одним из ключевых факторов, влияющих на успешность проектов, является работа с рисками проекта: выявление, анализ и реагирование на них [1]. Традиционно в проектах работают в основном с рисками с негативным эффектом (угрозами), воздействуя на события и условия, препятствующие успеху проекта. В то же время целесообразно воздействовать и на те события и условия, которые способствуют успеху проекта, т. е. на риски с положительным эффектом (возможности проекта).

1. Понятие «возможность проекта»

Основываясь на определениях понятия риска в ведущих методологиях по управлению проектами PMI [1] и PRINCE2 [2], предлагается использовать следующее определение:

Возможность проекта – это неопределенное событие или состояние, которое, если оно наступает, оказывает положительный эффект на успешность проекта.

Например, для проекта по модернизации центра обработки данных возможностью будет объявление поставщиком скидки на оборудование (в связи с большим объемом закупки для нескольких проектов), что в свою очередь позволит сэкономить средства проекта. А для проекта по строительству производственного цеха возможностью может стать применение нового типа опалубки для фундамента, которая монтируется и демонтируется быстрее, чем традиционный тип, что позволит сократить сроки проекта.

2. Исследование работы с возможностями проекта в российских компаниях

В 2024 – 2025 годах проведены опросы и интервью о работе с возможностями проектов в 20 крупных российских компаниях. Респонденты – руководители проектов, портфелей, проектных офисов. Результаты ответов на ключевые вопросы представлены на рисунке 1.

На основе полученных ответов можно сделать выводы:

- Более 50% проектных офисов не работают с возможностями.

В 85% проектных офисах считают, что управление возможностями повысит успешность проектов.

Включаются ли в Устав (или другой документ, авторизующий проект) Ваших проектов риски?



Обсуждаются ли риски с командой проекта (или с подрядчиками)?



С Вашей точки зрения, повлияет ли выявление возможностей (рисков с положительным эффектом) и работа с ними на успешность проектов в Вашей организации?



Рисунок 1 – Результаты опроса

Еще один ключевой вывод по результатам исследования: одна из основных причин недостаточной работы с возможностями в проектах – это отсутствие практики и инструментов для их выявления.

В рамках представленного исследования разработаны два инструмента, способствующих выявлению (идентификации) возможностей. Команды проектов могут выбрать один из этих инструментов, а могут применить оба, стремясь выявить максимальное количество возможностей.

3. Карта выявления возможностей проекта (Project Opportunity Identification Map)

При создании инструмента «Карта выявления возможностей проекта» (рисунок 2) авторы применили известную модель «Lean Canvas» [3] к анализу проекта с точки зрения рисков с положительным эффектом (возможностей).

Отвечая на вопросы, представленные в Карте, команда выявляет возможности проекта. При этом анализируются факторы, влияющие как на сам проект, так и на цели организации.



Рисунок 2 – Карта выявления возможностей проекта

4. Project Positive PEST

Основой для разработки инструмента «Project Positive PEST» (таблица 1) послужила модель PEST [4], предназначенная для анализа внешних рисков факторов. Инструмент предлагает проанализировать как внешние, так и внутренние факторы для выявления возможностей проекта. Для каждого фактора сформулированы вопросы и примеры.

Таблица 1

Инструмент Project Positive PEST

Аспект	Внешний фактор	Вопросы для анализа	Внутренний фактор	Вопросы для анализа
Р (Political) – Политический	Участие государства в экономике. Изменения политической ситуации.	Какие события уровня государственной политики могут положительно повлиять на проект?	Поддержка проекта руководством. Вовлеченность ключевых заинтересованных сторон. Взаимоотношения со смежными службами и проектами. Выполнение бизнес-процессов.	Какие политические и организационные факторы внутри организации могут положительно повлиять на проект?
Е (Economic) – Экономический	Макроэкономические факторы	Какие события в национальной или мировой экономике могут положительно	Выделение дополнительного бюджета на проект. Снижение стоимости ресурсов или работы подрядчиков.	Какие события, связанные с финансированием или стоимостью работ, могут

		повлиять на проект?		положительно повлиять на проект?
S (Social) – Социальный	Демографические изменения. Здоровье населения. Культурные особенности и тренды. Изменения базовых ценностей. Изменения и тренды в образовании.	Какие социальные факторы могут положительно повлиять на проект?	Высокая мотивация участников команды. Доступность ресурсов. Повышение квалификации участников команды. Высокий уровень сотрудничества в команде проекта.	Какие события, связанные с человеческими ресурсами проекта могут положительно повлиять на проект?
T (Technological) – Технологический	Научные разработки, инновации, автоматизация, а также тренды в этих сферах.	Какие научные и технологические достижения и/или тренды могут положительно повлиять на проект?	Выявление альтернативных подходов и решений, повышающих успешность проекта. Возможность использования готовых решений, доступных в рамках организации.	Какие альтернативные подходы и решения могут повысить успешность проекта? Возможно ли использование готовых решений с пользой для проекта?

Заключение

В работе показано, что важно управлять не только угрозами, но и возможностями в проектах. В настоящее время возможностями занимаются намного меньше, чем угрозами (на основе исследования 20 компаний).

Разработаны инструменты «Карта выявления возможностей проекта», «Project Positive PEST», облегчающие выявление (идентификацию) возможностей проекта.

Дальнейшая перспектива исследования:

- Проработка дополнительных инструментов, включая генеративные нейросетевые модели и расширенный математический аппарат [5, 6].
- Апробация инструментов в реальных проектах.

Библиографический список

1. Группа авторов. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство PMBOK). Седьмое издание. - Newtown Square, Pennsylvania : Project Management Insitute, Inc., 2021.

2. AXELOS Global Best Practice Managing Successful Projects with PRINCE2. - United Kingdom: TSO (The Stationery Office), part of Williams Lea Tag, 2017.
3. Ash Maurya. Running Lean. - O'Reilly Media, Inc, USA, 2012.
4. Aguilar, F.J. Scanning the Business Environment. - New York: McMillan, 1967.
5. Найданов А.А. Анализ применения технологий искусственного интеллекта при управлении рисками инновационных проектов / А.А. Найданов, Н.А. Цветкова // Управление инновациями в условиях цифровой трансформации. Сборник научных трудов III Всероссийской учебно-научной конференции. - Санкт-Петербург: 2024. - С. 196-201.
6. Smirnova, L. Risk Assessment Model for Innovative Projects Based on Fuzzy Sets and Bayesian Networks / L. Smirnova // Sustainable Development and Engineering Economics. – 2024. – No. 1(11). – P. 8-26. – DOI 10.48554/SDEE.2024.1.1.

УДК 519.876.2

doi:10.18720/SPBPU/2/id25-316

Дергачев Максим Владимирович*, Бекетов Сальбек Мустафаевич
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
**dergachev.mv@edu.spbstu.ru*

ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ ПАРЕТО-ОПТИМИЗАЦИИ СОСТАВА КОМАНД ДЛЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Аннотация. Инновационные проекты являются основой развития социально-экономической и социотехнической сфер общества, способствуя внедрению новых технологий, улучшению качества жизни и повышению конкурентоспособности организаций. Одним из главных факторов успешности таких проектов является правильно подобранная команда исполнителей. Однако формирование такой команды требует учета особенностей реализации инновационного проекта. Целью данной работы является оценка применимости модели Парето-оптимизации состава команд к инновационным проектам, а также исследование возможностей ее совершенствования с учетом специфики таких проектов. В ходе исследования предложена схема, интегрирующая в модель факторы, такие как особенности задач инновационных проектов, инновационный потенциал персонала и вариабельность времени выполнения проектных задач для учета неопределенности. Практическая значимость работы заключается в учете характерных инновационным проектам факторов, которые могут способствовать повышению эффективности управления инновационными проектами.

Ключевые слова: инновационные проекты, оптимизация состава команды, формирование проектной команды.