

Посилання на статтю

Калюжный В.В. Проблемы реализации альтернативных проектов и управления ими/ В.В. Калюжный// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005 - №2(14). С. 11-18. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УДК 519.68

В.В. Калюжный

ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ПРОЕКТОВ И УПРАВЛЕНИЯ ИМИ

Показана сущность альтернативных проектов. Подробно рассмотрены вопросы проектной идеи. Приведена модель альтернативного проекта. Отмечено, что эти проекты являются новыми и нуждаются в изучении для разработки методологических принципов управления ими. Рис. 2, ист. 3.

Ключевые слова: проекты, проектная идея, поиск, альтернативы, реализация, альтернативные проекты, модель, проблемы.

В.В. Калюжный

ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ПРОЄКТІВ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ

Показано сутність альтернативних проєктів. Детально розглядані питання проєктної ідеї. Наведено модель альтернативного проєкту. Наголошено, що ці проєкти є новими та потребують вивчення для розробки методологічних принципів управління ними. Рис. 2, дж. 3.

V.V. Kaluzhny

PROBLEMS OF ALTERNATIVE PROJECT PERFORMANCE AND MANAGEMENT

The alternative project essence is shown. Questions of the project idea are considered in details. The alternative project model is presented. It is emphasized the novelty of such projects and need of search for their methodological management principles development.

Постановка проблемы. Любая социально-экономическая деятельность субъектов предпринимательства, будьто производство, посредничество, реализация проекта, организационные мероприятия, требует, по меньшей мере, использования трех видов ресурсов: материальных (сырье, финансы, средства производства, люди и т.д.), энергетических (тепловая, электрическая, механическая, магнитная, ядерная и т.д.) и информационных.

Безусловно, наибольшая результативность (эффективность) указанной деятельности достигается в том случае, если будут применяться ресурсосберегающие технологии.

Под ресурсосберегающими технологиями в данном контексте будем подразумевать технологии, после внедрения которых не остается физических

отходов. На практике часто это достигается путем оптимального использования сырьевых ресурсов (например, раскрой металла) или использованием отходов в качестве исходного сырья, но уже для выпуска иной продукции (например, опилки используются для производства ДВП).

Во втором случае как бы создается иллюзия безотходного производства, поскольку физические отходы были все-таки использованы, но уже в других изделиях, хотя реально на такую утилизацию потребовались дополнительные энергетические и материальные (зарплата) ресурсы. Поэтому "ресурсосбережение" таких технологий вызывает сомнение. Скорее это просто безотходные технологии, но никак не ресурсосберегающие.

Отметим, что все сказанное выше относится к сбережению и экономии материальных и энергетических ресурсов. И ни слова не сказано о сбережении информационных ресурсов, которые были созданы хотя бы для поиска путей и разработки мероприятий, направленных на экономию все тех же материальных и энергетических ресурсов. И это не случайно. Просто не о чем говорить: вопросы сбережения и утилизации информационных ресурсов пока еще никем не рассматриваются. Эту ситуацию можно объяснить следующим: материальные и энергетические ресурсы осязаемы и их расходы ощущаются человеком просто физически, в то время как информационные ресурсы, особенно знания, являясь неосязаемыми, нематериальными активами, не создают какого-либо физического дискомфорта, а поэтому и не ставится вопрос об их утилизации. А жаль, ведь это тоже источник доходов, и немалый, особенно в проектах, где на информационное обеспечение отводится, как правило, достаточно весомая часть времени и бюджета проекта.

Нерешенная часть проблемы. При информационном обеспечении любого проекта имеет место, как минимум, накопление и анализ информации, результатом которого является получение новых знаний, воплощенных в виде новых технических, организационных и управленческих решений. При этом, с целью снижения риска провала проекта, предлагаются альтернативные решения, количество которых не поддается прогнозированию и, соответственно, учету. Понятно, что портфель альтернативных решений направлен на решение одной и той же проектной задачи, но только лишь одна из альтернатив будет принята в качестве проектной идеи. Эта альтернатива оказалась самой оптимальной со всех точек зрения для решения конкретной задачи в рамках конкретного проекта. Оставшимся альтернативам, скажем, не повезло. Они не востребованы и стали, своего рода, информационными отходами. Но не следует забывать, что, с другой стороны, альтернативы это ни что иное, как новые знания. Странно как-то звучит "отходы знаний". Этот термин состоит из взаимоисключающих понятий.

Напомним, что на создание этих "отходов знаний" (поиска альтернативных решений) были затрачены средства и время, то есть они имеют вещественную форму (тематические подборки, обоснованные описания альтернативных решений с технико-экономическим обоснованием) и конкретную цену (себестоимость поисковых и аналитических работ, формирование подборок и отчетов + генерирование идей, цену которых трудно определить, по крайней мере, на этапе ее возникновения). Дальнейшая судьба их известна: они в лучшем случае будут храниться в архивах в качестве вещественных доказательств для объяснения, на что были потрачены средства.

Традиционно затраты на информационное обслуживание относят либо на себестоимость продукции, либо на издержки производства.

И никто не пытается рассматривать информационные отходы в качестве потенциального товара или объекта, из которого можно извлекать прибыль. А

зря, ведь в альтернативах имеется рациональное зерно. Они не подошли для решения задачи в данном проекте, но могут быть полезны для решения иных задач, стать проектной идеей в другом проекте, в какой-либо программе развития определенной отрасли науки или техники.

Цель работы – показать один из возможных путей утилизации альтернатив и осветить научно-практические проблемы, возникающие при этом.

Отметим, под альтернативами будем понимать не просто "голую" идею, которая возникла в ходе поиска или обсуждения проблемы, например, в ходе мозгового штурма, а уже проработанное, детально описанное предложение с технико-экономическим обоснованием. Кстати, технико-экономическое обоснование не является окончательным "приговором" для данного предложения. Ведь оно делалось под конкретный проект, конкретное внешнее окружение, а для решения иных задач в рамках других проектов оно, естественно, будет иным. Неизменным остается лишь содержание предложения.

Все альтернативные решения условно можно разделить на два вида:

- возникающие (созданные) на стадии поиска вообще проектной идеи;
- возникающие (созданные) на стадии совершенствования (оптимизации)

уже только одной проектной идеи.

Первый вид альтернатив, как правило, содержит принципиально разные предложения, но направленные на решение одной и той же задачи. В этих альтернативах содержатся неповторимые и уникальные конкретные предложения, которые могут быть успешно реализованы в других проектах. Поэтому они формируют так называемый "портфель альтернативных проектов". Альтернативные проекты позволяют добиться одного и того же результата с использованием различных продуктов проекта.

Второй вид альтернатив содержит совокупность различных средств, с помощью которых достигается решение проектной задачи при использовании одного продукта проекта. Они применимы только лишь в том проекте, к которому относится и продукт проекта. Поэтому они формируют так называемый "портфель альтернатив проекта". Эти альтернативы позволяют добиться одного и того же результата с использованием одного продукта проекта, но разными путями.

Всем альтернативам, независимо от их вида, присущи два свойства:

- они нематериальны, т.е. существуют пока только "на бумаге";
- они, являясь результатом творческой деятельности, часто являются объектом интеллектуальной собственности, но пока незащищенным.

Второе свойство объект авторского или патентного права создает проблему их дальнейшего использования, поскольку необходимо раскрывать их сущность и содержание, без нарушения авторских прав творца альтернативы.

Нематериальная природа и творческое происхождение альтернатив, в сущности, – это интеллектуальный потенциал, новые знания о путях решения каких-то задач. Следовательно, имея определенную ценность, необходимо создать условия для их востребованности, то есть превратить "интеллектуально-информационные отходы" в "интеллектуально-информационные доходы".

Одним из таких условий является доступ к ним потенциальных потребителей, нуждающихся в информации и знаниях. Где их искать? В каком виде предложить? По какой цене? Ответов на эти вопросы пока не имеется. Но решение этих задач, как показывает практика, целесообразно осуществлять в рамках проектов, но не традиционных, принятых в обычной классификации [1].

Поскольку эти проекты объединяет специфика продукта проекта – информация и знания, которые подлежат передаче, их следует выделить в отдельный вид – альтернативные (информационные) проекты.

Управлять такими проектами – значит добиться эффективной реализации альтернатив. Но какими качествами должен владеть руководитель такого проекта и в чем заключаются принципы управления? Каковы риски и кто будет входить в команду проекта?

Если альтернативный проект – это все же проект, то ему должны быть присущи все признаки: заверченный жизненный цикл, ограниченность ресурсов и времени (знания и информация быстро стареют), должен быть создан продукт проекта, инвесторы, востребованность, рыночная ниша и утилизация.

Конечная цель альтернативного проекта – реализовать альтернативы, но при этом минимизировать все виды затрат, поскольку «отдача» ожидается в будущие периоды. В первую очередь это касается информационной поддержки. Именно здесь наблюдается физическое противоречие в классическом виде: чтобы обеспечить объективность и достоверность сведений о продукте проекта, надо всесторонне, комплексно и системно исследовать как можно больше разнообразной информации. И в ней недостатка нет: сегодня массивы информации достигают десятков, а порой и сотен тысяч печатных единиц. Но такой мегамассив информации невозможно обработать в короткие сроки, а оперативность получения вторичной информации – одно из объективных ограничений, поскольку цель – не получение новых знаний, а их применение на практике. Увеличение количества специалистов в области информатики не решает проблемы. Необходим новый нетрадиционный подход к извлечению новых прагматических знаний из мегамассивов информации. Это возможно лишь в том случае, если изучить их свойства, тенденции изменения, обновления и др. А на сегодняшний день даже нет понятийного аппарата для мегамассивов информации. Первая попытка описания мегамассивов информации предпринята в работе [2], но этого недостаточно для разработки конкретного инструментария по извлечению из них прагматических знаний.

Что общего между альтернативными проектами и любыми другими проектами, например, инновационными, инвестиционными, техническими, организационными? Прежде всего то, что альтернативный проект обладает всеми атрибутами, присущими обычному проекту. Но альтернативные проекты отличаются от обычных специфика той же проектной идеи и продукта проекта. Пока неизвестно, что они собой представляют, а также в чем особенности жизненного цикла альтернативного проекта.

Если о проектной идее альтернативного проекта в общих чертах ясно, то определение продолжительности такого проекта – проблема довольно серьезная. Здесь мы сталкиваемся со вторым физическим противоречием: необходимо некоторое время для поиска инвестора (потребителя продукта проекта), но проектная идея с течением того же времени морально устаревает. Следовательно, необходимо принимать меры для поддержки ее новизны. Это одно из обязательных условий существования проектной идеи такого проекта. Здесь необходимо предельно сократить время на поиск инвестора и затраты на обеспечение постоянной «свежести» идеи. Как это сделать? Вопрос пока остается открытым.

Далее, что считать продуктом альтернативного проекта? Саму проектную идею? Но тогда в чем заключается содержание жизненного цикла такого проекта, если проектная идея с самого начала не изменяется и только лишь «ждет» своего потребителя? Очевидно, она должна каким-то образом превращаться из проектной идеи в продукт проекта.

Несколько слов о специфике самой проектной идеи. Прежде всего возникает вопрос о правовом статусе предложения. С одной стороны, идея с каждым днем стареет, и в конце концов она со временем вообще может быть не востребованной, поскольку научно-технический прогресс ее просто отбросит на свалку истории. С другой стороны любая идея нуждается в правовой защите, во избежание хотя бы банального плагиата. Формы защиты могут быть различными, но чаще всего интеллектуальная собственность защищается с помощью патентов. Здесь события могут развиваться в нескольких направлениях (рис. 1).



Рис. 1. Варианты защиты проектной идеи

Если автор проектной идеи оформляет патент на свое имя, то резонно возникает вопрос: какой прок от этого команде альтернативного проекта? В этом случае она вынуждена постоянно обращаться к патентовладельцу за получением разрешения на разработку его идеи. Это может «лихорадить» проект, возможно возникновение споров, срывов переговоров с инвестором. Да и инвестор в дальнейшем полностью зависит от волеизъявления автора-патентовладельца.

Во втором варианте автор полностью теряет контроль над своей идеей и это ему, скорее всего, не понравится. В этом случае и команда проекта остается лишь посредником между инвестором и автором, могут возникнуть трудности с компенсацией проектных затрат, гонорарами команды проекта.

При реализации третьего варианта недовольство, скорее всего, проявится как со стороны инвестора, так и со стороны автора. Ведь после завершения проекта его команда распадается. За кем тогда останется патент и где искать патентовладельцев?

В случае выбора четвертого варианта довольно высоким окажется риск вообще «потерять» идею в результате промышленного шпионажа, экономической диверсии, банальной нечистоплотности кого-то из команды проекта.

Поэтому неясно, какой путь выбрать, обеспечив, с одной стороны, полную сохранность проектной идеи, а, с другой, удовлетворить все стороны, вовлеченные в данный альтернативный проект.

Что считать началом альтернативного проекта, его точкой отсчета? Очевидно, альтернативный проект начинается с того момента, когда идея была отброшена при селекции предложений, поступивших на рассмотрение какого-то, например, инновационного проекта. Напомним, на «комиссию» (экспертизу) поступают не просто «голые» идеи. Это уже конкретное предложение с подробным описанием, детальными эскизами, принципами эксплуатации, доказательствами возможности реализации, с литературным обзором достигнутого уровня техники в данном направлении, с полным технико-экономическим обоснованием, с анализом экспертов. Это пакет документации,

почти готовый бизнес-план, практически готовый бизнес. Но на его создание ведь был затрачено время и средства. Именно такое коммерческое предложение и становится проектной идеей альтернативного проекта. Тогда остается открытым вопрос: какие изменения или какое развитие должна претерпевать проектная идея в рамках альтернативного проекта, чтобы постоянно оставаться привлекательной по критерию «новизна»?

Очевидно, чтобы проектная идея не старела, ей необходима информационная поддержка (для оценки утраты новизны, частичной или полной, с течением времени), интенсивный поиск инвесторов (выявление регионов, где идея может быть воплощена в жизнь), адаптация идеи к тем новым условиям, в которых предлагается ее использование. Вопрос, кто и как это будет делать, – это не вопрос. Вопрос в другом: кто это будет финансировать? Сколько во времени этот процесс будет продолжаться? И кто возвратит средства, если идея все-таки «успела» устареть? А ведь альтернативный проект – это комплекс работ, связанных единым замыслом и имеющих конкретную цель. Схематично модель альтернативного проекта может быть представлена в следующем виде (рис. 2).

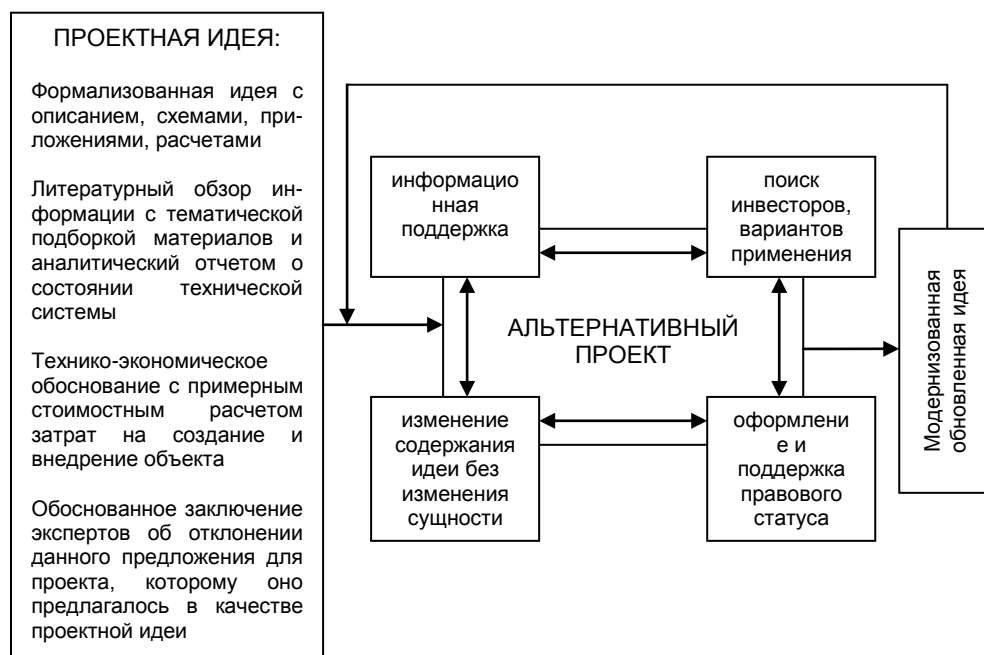


Рис. 2. Модель альтернативного проекта

Проектная идея именно альтернативного проекта обладает еще одним свойством, которое отсутствует у проектных идей других видов проектов. Это эмоциональный статус, который играет немаловажную роль при поиске инвесторов. Суть этого положения в следующем. Первоначально идея в рамках другого проекта (для которого она предлагалась с самого начала) была отвергнута, и неважно по каким причинам. Важно, как теперь предложить инвестору «отвергнутый товар». Человек уже психологически будет настроен против: кто-то выбросил, а я должен подбирать, да еще за это и платить! Это деликатный вопрос. Проектную идею альтернативного проекта надо сделать привлекательной, объяснив деликатно, почему она не могла быть использована в том проекте где-то и почему в данных условиях она незаменима. Необходимо

реализовать принцип «наоборот»: недостатки идеи в рамках одного проекта превратить в достоинства в рамках другого проекта.

И еще один деликатный момент. Допустим, с течением времени интеллектуальными и иными усилиями и затратами команды проекта первоначальная идея была частично или полностью изменена, усовершенствована или адаптирована применительно к сложившимся новым условиям ее использования. Тогда справедливо возникает вопрос: кому теперь принадлежат права на модернизацию? На первый взгляд, естественно, команде проекта. Но на модернизацию их подтолкнуло уже имеющееся первоначальное решение, принадлежащее автору идеи. Как в этом случае правильно поступить и с моральной и с правовой точек зрения?

Могут ли быть «побочным» дополнительным продуктом альтернативного проекта его информационное обеспечение, в частности, тематическая подборка литературных источников, и аналитические отчеты об уровне развития технической системы, перспективах и направлениях ее развития, разумеется, предварительно преобразованные в литературные произведения? Если да, то когда? Ведь для специалиста такие отчеты, скорее всего, станут руководством к действию, толчком к созданию собственного объекта. В этом случае основной продукт проекта – проектная идея – останется, возможно, невостребованной. Ну а если эти отчеты опубликовать после реализации проектной идеи, то, скорее всего, они уже не будут востребованы, как морально устаревшие, ненужные и описывающие прошлые события. разве что только историки и исследователи проявят к ним интерес. А это не такая уж и многочисленная группа пользователей интеллектуального продукта, которым являются такие аналитические отчеты и тематические подборки материалов по тематике.

Как должен выглядеть продукт альтернативного проекта? В какой форме? Модель физическая? Бизнес-план? Не следует забывать, что «отброшенных» идей может оказаться довольно много, а составление по каждой из них бизнес-плана – накладно, особенно с учетом неясности вопросов финансирования такой работы. Для каких идей составлять бизнес-планы в первую очередь? По каким критериям оценивать риск невостребованности готовых идей? И наконец главный вопрос: в чем заключается управление таким проектом и каковы рычаги управления эффективностью проекта, если при этом надо управлять знаниями команды проекта? Да и кто входит в команду проекта, если идеи оказались из принципиально разных областей знаний? Какова функция каждого из участников команды проекта?

Перечень вопросов можно было бы продолжить, но ограничимся приведенными. Как видим, их немало. И это только принципиальные, ответы на которые, по сути, открывают новое научное направление, которое можно было бы назвать «Управление альтернативными проектами». Следовательно, для поиска ответов на эти и другие вопросы необходимо проведение фундаментальных научных исследований методологического характера, которые позволят получить теоретические основы управления альтернативными проектами. Актуально ли это направление в современных условиях развития мировой экономики, характеризующееся инновационными глобальными тенденциями с переходом от экономики вещей к экономике знаний? Однозначно, – да. Ведь во всем мире, и в Украине в частности, наблюдается устойчивый рост различных проектов, следовательно, количество альтернатив растет еще большими темпами. И если они будут продолжать оставаться невостребованными, то затраты на поиск решений тех или иных проблем будут только возрастать. Например, сегодня только в США на повторную разработку

уже ранее полученных альтернатив (дублирование) тратится до 3 млрд долларов ежегодно [3]! Потери впечатляют...

Выводы. Разработка альтернатив – неизбежный атрибут реализации любого проекта, позволяющий добиться максимальной эффективности при решении тех или иных проблем в рамках этих проектов. Альтернативы, на создание которых были затрачены время и средства, необходимо рассматривать как товар, но обладающий специфическими свойствами. Поскольку это товар, то он должен быть реализован. Реализацию целесообразно осуществлять в рамках новых особых проектов – альтернативных. Поскольку ранее таких проектов не существовало, необходимо разработать теоретические основы управления ими, начиная с понятийного аппарата.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И.Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
2. Калюжный В.В. Проблема получения новых прагматических знаний из мегамассивов информации для повышения эффективности инновационных проектов // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – № 2(10). – С. 63-77.
3. Калюжный В.В. Сучасні проблеми інформаційного забезпечення інноваційних проектів // Глобалізація та управління проектами у XXI столітті: Матеріали науково-практичної конференції (9-10 жовтня 2003 р.) / За заг. ред. А.Чемериса. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2003. – 208 с., С.97-100.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2005 р.