

## Посилання на статтю

Калюжный В.В. Методологические аспекты проблемы проектной ориентации малого и среднего бизнеса/В.В. Калюжный// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005 - №3(15). С. 68-89. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УДК 331.103.244

**В.В. Калюжный**

### **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ПРОЕКТНОЙ ОРИЕНТАЦИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

В логической последовательности представлены доказательства необходимости разработки нового методологического подхода к формированию проектной ориентации предпринимательской деятельности субъектов малого и среднего бизнеса. Рис. 3, табл. 2, ист. 38.

Ключевые слова: проекты, управление, методология, бизнес, проблема.

**В.В. Калюжный**

### **МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ ПРОЕКТНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.**

В логічній послідовності представлено докази необхідності розробки нового методологічного підходу до формування проектної орієнтації підприємницької діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу. Рис. 3, табл. 2, дж. 38.

**V.V. Kaluzhny**

### **THE PRINCIPAL ASPECTS OF THE PROBLEM OF PROJECT ORIENTATION FOR SMALL AND MIDDLE BUSINESS.**

The necessity of new methodological approach to the project orientation in business activity of small and middle business owners is based.

**Постановка проблемы.** Управление проектами как самостоятельное научное направление сформировалось примерно полвека назад [1]. Однако ни в СССР (из-за централизованного административно-командного стиля управления), ни в Украине в первые годы становления рыночных отношений (из-за отсутствия опыта и низкой культуры управления), эта наука не рассматривалась как эффективная идеология развития экономики государства.

Если 10-15 лет назад проектная ориентация предпринимательства в Украине была еще довольно редким явлением, то сейчас трудно назвать хотя бы одну солидную компанию, не использующую в своей деятельности методологию управления проектами. Более того, сегодня уже и средние, и малые предприятия и фирмы все чаще начинают реализовывать относительно небольшие проекты. Из этого следует, что к настоящему времени управление проектами в Украине можно считать общепризнанной идеологической концепцией осуществления коммерческих и иных замыслов.

Проекты, реализуемые в наши дни, многообразны как по масштабности, так и по видам. Успешное завершение каждого из них, безусловно, важно как для

инвесторов, так и для общества, поскольку они, в конечном счете, направлены на повышение их благосостояния. Но с учетом принятия Украиной инновационной стратегии развития экономики сегодня особое значение приобретают, естественно, инновационные проекты. Этот вид проектов обеспечивает удовлетворение потребностей общества посредством разработки и внедрения в жизнь новейших и конкурентных видов техники, технологий, товаров и услуг, что, в целом, приводит к ускорению научно-технического прогресса и соответствует инновационной стратегии развития экономики государства.

На практике любую стратегию, в том числе и инновационную, реализуют конкретные субъекты экономической деятельности, абсолютное большинство из которых в государстве представлено предприятиями, организациями всех форм собственности и частными предпринимателями. Все предприятия по размерности общепринято подразделять на крупные, средние и малые. К последним обычно относят и частных предпринимателей.

Следует отметить, что, несмотря на незначительность размеров средних и малых предприятий, их роль в развитии экономики страны довольно велика, поскольку в количественном отношении они составляют самый крупный сектор рыночной экономики [2]. Так, например, в США ежегодно создается около 700 тысяч компаний, большинство из которых является малыми фирмами. В современной Японии половина всех трудящихся работает только в мелких фирмах (до 20 человек), а вместе с малыми предприятиями (до 100 человек) в экономике страны занято три четверти японцев. В США, Западной Европе или Японии крупные предприятия составляют всего лишь 1 – 2 % от общего количества субъектов предпринимательской деятельности. На их долю приходится 30–50 % производства валового национального продукта и половина всей промышленной продукции [3]. Все остальное – это удел средних и малых предприятий.

При этом малый бизнес оказывает существенное влияние на экономические процессы не только количественно, но и функционально, исходя из задач, которые решаются при реализации инновационной стратегии развития экономики государства. Благодаря небольшим размерам предприятий, мобильности, динамизму и быстрой адаптации к изменениям рынка, восприимчивости к оригинальным идеям и инновациям, малый бизнес прекрасно вписывается в инновационную модель развития государства. Так, в США, из всех компаний, задействованных в сфере научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, примерно 90 % составляют малые фирмы [4]. Крупные компании ориентированы, в основном, на освоение улучшающих инноваций. Переход к радикально новой технике или продукции для них нежелателен, поскольку при этом обесценивается накопленный производственный опыт.

Из сказанного можно сделать следующий вывод. Поскольку малые и средние предприятия в своей деятельности ориентируются, в основном, на разработку и выведение на рынок новой продукции, к тому же, количественно они занимают значительный сектор экономики государства, то абсолютное большинство реализуемых в стране инновационных проектов, естественно, приходится именно на долю этих субъектов предпринимательства. Из этого следует, что именно малые и средние предприятия посредством инновационных проектов закладывают своего рода фундамент, на котором базируются более высокие «этажи» предпринимательства, и который во многом определяет «архитектуру» инновационной стратегии, а значит, и экономики государства в целом [3]. Однако...

...Как свидетельствует статистика [5], из общего количества инновационных проектов, связанных с разработкой и выведением на рынок новой продукции, около 40 % (!) терпят крах. В целом, около 50 % проектных затрат приходится на создание и продвижение на рынок новых изделий, которые так и не нашли своего потребителя, а 30 % - на нововведения, которые, хотя и получили признание на рынке, но быстро сошли с него [6]. Все это в большинстве случаев приводит к банкротству субъектов предпринимательской деятельности. Например, только в США ежегодно 80 % вновь созданных фирм становятся банкротами в течение первого года своего существования [7]. В их числе 30 % - это малые предприятия, деятельность которых связана с инновационными продуктами [8]. С учетом того, что малое и среднее предпринимательство занимают значительный сектор в экономике, их банкротство в таких размерах оборачивается не только колоссальными потерями для самих предпринимателей и потребителей, но и является довольно весомым аргументом, сдерживающим темпы развития экономики государства.

Приведенные факты позволяют сделать предположение о наличии серьезной проблемы в методологии управления проектами, точнее, в ракурсе ее применения для предпринимательской деятельности субъектов малого и среднего бизнеса. Для этой категории субъектов экономических процессов полезность идеологии проектной ориентации организации и ведения бизнеса в том виде, в каком она есть, несмотря на общепризнанность во всем мире, вызывает сомнения, поскольку не является гарантом их успеха, следовательно, и не привлекательна для них. По этой причине многие предприниматели для организации своей деятельности традиционно предпочитают использовать метод проб и ошибок, который, как известно, и это подтверждается приведенными выше фактами, часто приводит к нежелательным результатам: бизнес (замысел) так и остался нереализованным, а запросы потребителей - не удовлетворенными.

**Нерешенная часть проблемы.** По данным работы [9] коммерческие неудачи субъектов предпринимательской деятельности объясняются такими факторами: неправильная оценка требований рынка (32 %), неправильная политика сбыта (13 %), высокая цена (14 %), несвоевременный выход на рынок (10 %), техническое несовершенство новых изделий (23 %).

Человеку, посвященному в методологию управления проектами, приведенные факты, по меньшей мере, покажутся странными, тем более, в таких ужасающих размерах. Ведь этих причин, в принципе, вообще не должно быть. Возможность появления большинства из перечисленных факторов должна была быть исключена еще на прединвестиционной фазе проекта. Для этого в методологии имеется достаточно различных методик, содержащих конкретные рекомендации по всестороннему исследованию рынка, определению технико-экономических показателей продукта проекта, следуя которым, можно избежать неприятностей, возникающих по приведенным основаниям.

Тем не менее, наличие перечисленных причин «провала» проектов – это реалии наших дней. Следовательно, известные методики, составляющие основу используемой методологии, часто оказываются не эффективными.

Это невольно наводит на мысль, что малые предприятия – это особая группа субъектов предпринимательской деятельности, для которой неприемлемы известные методики, в частности, и методология, в целом. Однако причины такой ее неприемлемости (или несоответствия или плохой адаптации) с учетом специфики малого предпринимательства не раскрыты. А незнание причин, в свою очередь, не позволяет устранить препятствия и найти эффективные пути выхода из сложившейся тупиковой ситуации.

Поскольку экономика любого государства в значительной степени опирается на малый и средний бизнес, на который, в условиях реализации инновационной стратегии развития рыночных отношений, возлагаются задачи выведения на рынок радикально новой продукции, которую, в свою очередь, целесообразно создавать в рамках инновационных проектов, задача установления причин неэффективности применяемой методологии управления проектами для малого и среднего предпринимательства является весьма актуальной.

**Целью работы** является предоставление неоспоримых доказательств несостоятельности известной методологии управления проектами для проектной ориентации предпринимательской деятельности, осуществляемой субъектами малого и среднего бизнеса.

**Выбор подхода к исследованию проблемы.** Описание любой проблемы можно считать научно-обоснованным лишь в том случае, если оно базируется на основополагающих положениях теории познания, ядром которых являются диалектический (философский), исторический (развитие) и системный (концепция целостности) подходы к изучению явлений и процессов [10–13]. Кроме того, оно должно строиться на принципах логики и абсолютной доказательности тех или иных умозаключений и выводов путем их подтверждения неоспоримыми фактами, так или иначе касающихся рассматриваемой проблемы.

Указанные концептуальные подходы к изучению проблемы позволяют представить бескомпромиссные доказательства ее реального существования на современном этапе развития общественных отношений, понять и вскрыть объективные причины, породившие ее, а также установить препятствия, не позволяющие разрешить проблему известными науке средствами.

Исходя из этих положений, исследование любой проблемы, даже локальной, следует начинать с анализа ситуации, сложившейся в мировом масштабе. То есть, с использования одного из принципов теории познания – от всеобщего, к частному. Если в данном случае речь идет о предпринимательской деятельности в Украине, то, очевидно, исследования надо начать с изучения современных мировых экономических процессов.

**Основные результаты исследований.** Науковеды утверждают, что сегодня в развитии мировой экономики четко просматриваются две основные тенденции: процессы ее глобализации [14–16] и процессы перехода от экономики вещей к экономике знаний [17]. Такие эпохальные заявления, безусловно, нуждаются в доказательности, поскольку являются определяющим в формировании нового мировоззрения общества, смены приоритетов в экономических отношениях. Причем доказательства, для исключения ошибки, необходимо представить по нескольким независимым основаниям, каждое из которых базируется на убедительных качественных (содержательных) и количественных (статистических) фактах. К таким основаниям, в первую очередь, следует отнести наличие соответствующих сведений в литературных источниках информации. Изучение публикаций позволило выявить по данному вопросу следующее.

Объем международной торговли (глобализация) научно-техническими достижениями (знаниями), основой которой является интеллектуальная собственность, еще в 1999 году составлял более \$100 млрд., что вдвое превысило аналогичный показатель 1990 года [18]. Сегодня в мире действует более 200 тысяч соглашений и договоров о международной передаче (глобализация) новых технологий (знаний) [19]. При этом даже наиболее развитые индустриальные страны являются не только экспортёрами, но и

импортерами технологий. Лидером в этом отношении является США. Еще в 1990 году в этой стране доходы от лицензионной деятельности составили \$15 млрд., а в 1998 году – уже превысили \$100 млрд. К концу 2005 года этот показатель достигнет \$500 млрд. [20]. Сегодня на долю США приходится около 50 % мировой торговли новыми технологиями, в том числе, приблизительно 40 % мирового экспорта лицензий [19].

Представленной информации явно недостаточно для доказательства наличия указанных тенденций в мировой экономике. Приведенные здесь сведения, хотя и получены из научно-популярных источников, все же являются выборочными. Однако, на наш взгляд, им можно доверять, поскольку, несмотря на двух-трехлетнюю давность источников информации, опровержений или их критики в более поздний период в литературе не обнаружено.

Вторым важным основанием для доказательства не только существования, но и устойчивости указанных мировых тенденций является выход в свет соответствующей учебной литературы и монографий. Указанные источники информации издаются, как правило, лишь в том случае, если какое-либо социально-экономическое явление в достаточной степени уже изучено, носит глобальный и устойчивый во времени характер, оказывает существенное влияние на хозяйственную деятельность всех участников экономических процессов. Поэтому оно должно быть хорошо известно широкому кругу общественности. А это может быть обеспечено при массовом обучении молодежи – будущих участников экономических процессов. Для достижения этой цели и издается учебная литература. Сегодня в продаже имеются учебные пособия «Экономика знаний» [21] и монография «Глобализация» [22–23], что является также доказательством устойчивости положения мировых тенденций, отраженных в названиях указанных книг. Кроме того, в других учебных изданиях, например [3], также имеются аналогичные разделы, посвященные данным вопросам.

Выше представлены доказательства о существовании тенденций глобализации в экономике и экономики знаний по качественному признаку, то есть по наличию информации в печати, касающейся рассматриваемых явлений. Картина была бы не полной, если не представить доказательства по количественному признаку. Для получения таких сведений обратимся к сети Internet.

Воспользуемся известной и общедоступной поисковой системой Yandex. Задавая ключевые слова, получим количество сайтов и страниц, в которых они встречаются. Результаты этих исследований представлены в табл. 1 [24].

Таблица 1

**Частота появления терминов в сети Internet**

Ключевые слова	сайтов	страниц
Глобализация	1896	925603
Глобализация экономики	1827	87235
Экономика	8136	41135378
Экономика вещей	2	3
Экономика знаний	909	4355
Экономика материальных активов	0	0
Экономика нематериальных активов	1715	202988

Анализ полученных данных показывает, что слово «глобализация» упоминается почти на 1 млн. страниц, то есть не является редким и довольно часто употребляется в современной лексике. Следовательно, процессы, которые характеризуются этим термином (глобализация – процесс

универсализации, становление единых для всей планеты Земля структур, связей и отношений в различных сферах общественной жизни [22]), если о них столько раз вспоминают, находятся в центре внимания общественности. Но процессы глобализации могут протекать в различных направлениях общественных отношений. Нас же интересует экономика. По этому поводу можно отметить следующее. Термин «глобализация» (как общий) встречается в 1896 сайтах, а термин «глобализация экономики» (как частный) – в 1827 сайтах, то есть в 96 случаев из 100. Это говорит о том, что сегодня процессы глобализации в абсолютном большинстве случаев связывают с глобализацией экономики, что является подтверждением наличия этой тенденции в мировой экономике.

Что касается перехода от экономики вещей к экономике знаний, то результаты поиска, как это следует из табл. 1, вообще не нуждаются в комментарии. Такая разница в частоте их употребления даже настораживает: может, не приняты в экономической лексике такие термины? Для устранения этих сомнений был проведен поиск по иным терминам, синонимам, которые хорошо известны экономистам: экономика материальных и нематериальных активов. Результаты поиска по этим ключевым словам дали аналогичные результаты. Следовательно, эта тенденция также имеет место в мировых экономических процессах. В завершении добавим еще одну любопытную информацию из Internet (дословно): «...сегодня в экономической лексике появилось даже особое ругательство – «экономика вещей», символизирующее что-то безнадежно устаревшее. Экономика уже изменилась. И кто не осознает этого и не примет новую доктрину «экономики знаний», тот будет вычеркнут из жизни...» [25].

Приведенные выше доказательства по трем независимым основаниям позволяют сделать вывод, что с мнением ученых в отношении развития новых тенденций в мировой экономике, безусловно, следует согласиться.

Появление и стабильное развитие стремительными темпами указанных тенденций обусловлено, прежде всего, достижением высокого уровня интеллектуальной мощи человеческого разума, что, в свою очередь, вызвало невероятный рост потребностей в новой продукции, буквально во всех сферах жизнедеятельности человека. Такое огромное количество потребностей за короткое время можно удовлетворить только посредством интенсификации процессов создания и внедрения прорывных новшеств в единицу времени с одновременным снижением возможности выделения для этих целей человеческих и финансовых ресурсов [17], а это, в сущности, и является основой инновационной стратегии, развития экономических отношений [4, 8, 26]. Таким образом, переход мировой экономики на инновационный путь развития вполне закономерен и исторически обусловлен достижением определенного уровня развития общества.

Поскольку в мире наблюдаются устойчивое нарастание инновационных процессов в виде международного обмена новейшими достижениями науки и техники, то есть, знаниями, постольку отдельные государства, желающие войти в мировое экономическое пространство в качестве достойных и равноправных партнеров, также должны принять инновационную стратегию развития национальных экономик, чтобы не оказаться в неблагоприятной зоне отставания своего развития от международных темпов. Это в полной мере относится и к Украине. Как свидетельствует положительный мировой опыт, те страны, которые уже перешли на инновационный путь развития, например, ФРГ, США, Япония, в предельно короткие сроки добились своего экономического могущества [27–28].

Принимая во внимание эти и другие многочисленные факты, а также учитывая происшедший на мировом рынке сдвиг приоритетов в сторону ускоренного развития процессов создания и обмена знаниями, сегодня Украина тоже перешла на инновационный путь развития своей экономики, однако осознание перспективности такого выбора пришло не сразу...

Еще в начальный период становления рыночных отношений в Украине стало ясно, что в стране имеется неисчерпаемый и в то же время мало реализуемый ресурс – "интеллектуальный потенциал" предприятий и регионов, однако внимания этому виду ресурсов в то время государством уделялось крайне мало. Например, в период массовой приватизации, имеющийся огромный интеллектуальный потенциал страны вообще оказался вне сферы правового и экономического регулирования и официально не был востребован.

Все последующие годы, вплоть до начала нового тысячелетия, вопросы использования интеллектуального потенциала, а тем более стимулирования его роста, по существу, также оставались вне поля интересов государства и значительной части предпринимателей. Поскольку такой подход противоречил сложившимся мировым тенденциям, о высоких темпах развития экономики Украины в тот период не могло быть и речи.

Поэтому инновационная стратегия развития экономики Украины, принятая правительством в первые годы нового тысячелетия, наверное, единственно верный путь для быстрого и эффективного использования интеллектуального потенциала нации, который становится основой динамического экономического роста любого государства в современных условиях хозяйствования.

Официальным началом перехода экономики Украины на инновационный путь развития следует считать принятие в 2002 году Закона Украины "Об инновационной деятельности" [29], который определяет правовые, экономические и организационные основы государственного регулирования инновационной деятельности в Украине, устанавливает формы стимулирования государством инновационных процессов и направлен на поддержку развития экономики Украины за счет использования инновационного потенциала нации.

К этому времени идеология проектной ориентации инновационной деятельности в Украине также набрала силу, получила должное развитие и стала уже довольно популярной среди производителей товаров и услуг. Это обстоятельство, с учетом принятия указанного закона и других законодательных актов Украины, заметно активизировало инновационную деятельность отечественных предпринимателей и, естественно, возросло количество инновационных проектов, ориентированных на разработку и вывод на рынок новых видов товаров.

Так, по данным Госкомстата [30], еще в 2003 году 1238 отечественных предприятий, абсолютное большинство из которых (86 %) имеет коллективную собственность, полностью или частично осуществляли инновационную деятельность. Этими предприятиями только за один год освоено и поставлено на рынок 7,4 тыс. наименований инновационных видов продукции на сумму 11,2 млрд. грн., что составило 5,1 % общего объема промышленной продукции.

Отметим, приведенные сведения Госкомстата касаются инновационной деятельности лишь больших предприятий, и в отчете нет ни слова об инновационной деятельности в малом бизнесе. Между тем, количество малых предприятий в Украине постоянно растет и на них, как и во всем мире, возлагаются большие надежды [3], которые пока у нас не оправдываются.

Поскольку для всех участников экономических процессов в стране созданы одинаковые условия для инновационной деятельности, можно предположить, что неудачи в бизнесе многих малых предприятий связаны с невозможностью

использования ими существующей и общепринятой методологии управления проектами из-за ее несоответствия возможностям малого предпринимательства. Так это или нет, можно установить лишь при детальном всестороннем рассмотрении методологических аспектов управления проектами, причем, с точки зрения их применимости к малому и среднему предпринимательству. Для проведения такого исследования воспользуемся источниками информации, в которых методология управления проектами представлена наиболее полно и которые, к тому же, сегодня наиболее популярны среди специалистов.

Как известно [31], основными причинами или основанием для зарождения любых проектов являются: 1) неудовлетворенный спрос; 2) избыточные ресурсы; 3) инициатива предпринимателей; 4) реакция на политическое давление; 5) интересы кредиторов. И если хотя бы одна из перечисленных причин возникла, то, вероятно, вскоре появится и проект, направленный на разрешение данной проблемы. Дело за малым, нужна лишь идея, поскольку именно с нее начинается любой проект. Если есть идея – проект уже существует, но он пока находится на стадии замысла.

Приступая к новому проекту, главное – решить, как обеспечить его эффективность, когда время и средства на его реализацию, как правило, жестко ограничены. Этот вопрос настолько сложный, что даже выделился в самостоятельную динамично развивающуюся область знаний, получившую название «проектный анализ» [31]. В соответствии с этой наукой анализ получаемой расчетной и иной внешней и внутренней информации необходимо осуществлять на протяжении всего жизненного цикла проекта [32]. Однако, по мнению авторов работы [31], и с ним нельзя не согласиться из-за явной очевидности, эффективность проекта закладывается на его начальной (прединвестиционной) фазе. Поэтому ее проработке должно уделяться пристальное внимание.

Не будем пренебрегать этой рекомендацией и подробно рассмотрим прединвестиционную фазу проекта. По данным работы [33], приступая к разработке проекта, необходимо соблюдать ряд важных принципов, главным из которых является принцип альтернативности, основанный на рыночном подходе к разработке продукта проекта, в условиях ограниченности ресурсов в настоящий момент времени и обеспечивающий ему наибольшую конкурентность в перспективе. Из этого следует, что наличие альтернатив на прединвестиционной фазе проекта является обязательным условием обеспечения его эффективности: их анализ позволит устранить ряд причин, по которым бизнес терпит крах.

Теперь обратимся к методологии управления проектами и посмотрим, какие в ней имеются рекомендации по поиску альтернатив. Так, в работе [34] отмечено, что каждая фаза жизненного цикла проекта подразделяется на отдельные стадии. В частности, прединвестиционную фазу проекта принято разделять на следующие стадии:

- определение инвестиционных возможностей;
- исследование инвестиционных возможностей;
- анализ альтернативных вариантов;
- предварительное технико-экономическое обоснование;
- технико-экономическое обоснование.

Из этого перечня следует, что альтернативные варианты анализируются на третьей стадии прединвестиционной фазы проекта. Следовательно, они должны были появиться на первых двух стадиях, однако в этой работе о том, откуда они берутся, кто, когда и как их предлагает, к сожалению, не указывается. Тогда есть



смысл обратиться к другим фундаментальным и популярным литературным источникам информации, посвященным управлению проектами.

В книге И.И. Мазура и В.Д. Шапиро [31] в разделе «Разработка концепции проекта» после перечисления причин зарождения проекта, которые приводились нами выше, сразу же идет фраза «...После формирования определенного числа альтернативных идей проекта...». И опять ни слова о том, кто и когда их формировал. В разделе «Преинвестиционные исследования» подробно рассматриваются этапы таких исследований, среди которых имеется «...отсев заведомо неприемлемых идей проекта...». Но опять не указано: откуда и когда эти идеи появились, кем и на каком этапе проектных работ они предлагались.

В другом фундаментальном труде этих же авторов «Реструктуризация предприятий и компаний» [35] в разделе «Этапы и мероприятия по реструктуризации» приводится последовательность работ, выполняемых на первом этапе. Среди них (пятой по очередности) имеется и такая: «...формирование путей (идей) и проектов решения проблем...», но как осуществляется сам процесс формирования не указано. Больше к этому вопросу в этой книге авторы не возвращаются. Даже в глоссарии к этой книге нет понятия «альтернатива».

Конечно, приведенные источники информации представляют методологию проектов в общих чертах, хотя и подробно, но не вдаваясь в нюансы выполнения реализации некоторых стадий, указывая, что для наиболее ответственных из них существуют детальные описания в самостоятельных научных направлениях [31]. Тогда для поиска ответа на интересующий вопрос есть смысл обратиться именно к таким источникам информации.

Автор учебного пособия «Проектный анализ» [32], описывая жизненный цикл проекта, выделяет следующие стадии преинвестиционной фазы: определение инвестиционных возможностей, анализ альтернативных вариантов и предварительный выбор проекта – предварительное технико-экономическое обоснование, вывод по проекту и решение об инвестировании. Далее, после простого перечисления всех стадий по каждой фазе проекта, без каких-либо их комментариев, автор указывает, что «...Универсальным подходом к определению работ на разных стадиях проекта является подход Всемирного банка. Он (банк) выделяет шесть стадий проекта. Это идентификация, разработка, экспертиза, переговоры, реализация и завершение. Эти стадии объединены в две фазы: фаза проектирования – первые три стадии; фаза внедрения – последние три стадии...». Затем автор, ссылаясь на А.С.Москина, подробно описывает каждую стадию. В частности, «...Идентификация касается выбора или генерирования таких обоснованных идей, которые могут обеспечить выполнение важных заданий проекта. На этой стадии надо составить перечень всех возможных идей, приемлемых для достижения целей проекта...». В свою очередь, эта стадия подразделяется на следующие структурные элементы: возникновение идеи проекта, определение целей проекта, выбор наилучших вариантов и выбор идей проекта, предварительный анализ осуществимости проекта. Поскольку на первом из перечисленных этапов автор описывает лишь причины возникновения идеи проекта (неудовлетворенность, инициатива, трудности и пр.), а третьей уже осуществляется выбор идей, то, генерирование альтернатив, естественно, должно происходить на втором этапе данной стадии – определении целей проекта. По поводу альтернативных идей здесь дословно сказано следующее: «...Целью всех проектов развития экономики является улучшение уровня жизни людей, которые оказываются в сфере действия проекта. Эта глобальная цель может быть достигнута через решение локальных заданий различного уровня – повышения эффективности производства,

снижения транспортных расходов, увеличения объема экспорта и т.д. Поэтому *после определения идей проекта* необходимо установить его цели и масштабы...». Все. Идеи (альтернативы) уже появились, но как и когда? Дальше идут рассуждения о важности наличия альтернатив, например: «...определение и предварительный отбор идей могут иметь далеко идущие последствия...». Как видим, несмотря на такую подробную детализацию стадии «идентификации», автор, хотя и подошел довольно близко к этому вопросу поиска альтернатив, но так и оставил его не раскрытым.

На наш взгляд, наиболее полно этот вопрос раскрыт в книге «Ризикологія в економіці та підприємстві» [7]. В ней имеется даже самостоятельный параграф – «Альтернативность», в котором, как и везде, подчеркнута важность наличия альтернатив для принятия решений, рассмотрены их виды (зависимые и независимые), показана их связь со стратегиями развития. Но, главное, здесь приведена информация о том, каким образом можно получить набор альтернатив: «...Генерирование альтернатив, то есть идей о возможных способах достижения цели, является процессом творческим. Среди методов генерирования альтернатив наиболее распространенными являются следующие: мозговой штурм, синектика, деловые игры, разработка сценариев и морфологический анализ...». Подробное описание перечисленных методов и иных эвристических приемов представлено в ряде работ, например, в [36]. Однако в этом же параграфе имеется и иная,стораживающая, информация. «...Когда альтернатив много (сотни и тысячи), то внимание лица, принимающего решения, не может сосредоточиться на каждой из них. В таких случаях возникает необходимость в четких, формализованных правилах (алгоритмах) осуществления выбора...» и, далее, «...Все теории выбора решений, используемые в системном анализе, исходят из того, что уже задано множество альтернатив, то есть уже есть из чего выбирать, и вопрос лишь заключается в том, как выбирать...». Но, «...если в это множество не вошла действительно лучшая альтернатива, то *ни один из методов выбора не поможет ее найти...*» (!). Иными словами, мозговой штурм, например, может дать ряд альтернатив, но все они могут и не войти в группу эффективных, а методы анализа лишь выберут лучшую из числа имеющихся, то есть лучшую из числа неэффективных. Очевидно, прежде чем генерировать альтернативы, надо было бы определиться с эффективностью того или иного направления предпринимательской деятельности. И такие рекомендации в этом параграфе есть. Авторы, ссылаясь на М.Портера, перечисляют конкурентные стратегии: *преимущество* (лидерство) в затратах (применялась в конце XIX, в начале XX века), *дифференциация* (вторая половина XX века) и *фокусирование* (распространена в настоящее время). Стратегия фокусирования – это «...сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на определенной группе покупателей, товаров или на географически ограниченном секторе рынка...». Но кто конкретно и на основе какой информации или критериев может сказать, что данный сектор или сегмент рынка является эффективным для частного и малого бизнеса? Как оценить степень риска? А ведь он присутствует, даже авторы, сразу же после раскрытия содержания этой стратегии, отмечают: «...Вместе с преимуществами, эта стратегия обременена определенным риском...». Из сказанного следует, что выбор направления, в котором малый и частный бизнес окажется эффективным, становится краеугольным вопросом. И удовлетворительного ответа на него ни в этом, ни и в других источниках информации не обнаружено. Однако не все так мрачно.

В западных крупных компаниях есть специальная должность - *visionary* - человек, хорошо разбирающийся в рынке, на котором работает его компания,

понимающий возможности и задачи своей структуры, обладающий видением в целом по отрасли и, исходя из этого, генерирующий идеи. Но его видение во многом строится на интуиции, и visionary, во-первых, может просто ошибиться, а, во-вторых, из-за инерционности мышления (приверженец компании), он предлагает идеи только лишь в узком диапазоне, примеряя их к своей компании. Поэтому visionary обычно предлагают улучшающие инновации.

Более широкий спектр идей по выбору эффективного направления деятельности могут дать маркетологи, поскольку круг их интересов гораздо шире, чем у visionary. Они хорошо "видят" свободные рыночные "ниши", могут перечислить продукцию, которая, по их мнению, и опять же субъективному, будет пользоваться спросом. Воплощение идей в конкретные изделия и технологии обычно возлагаются на конструкторов, технологов, инженеров и просто новаторов (изобретателей и рационализаторов).

Но наличие в штате visionary или маркетологов может позволить себе лишь крупные компании. В малом же бизнесе эта задача возлагается на самих предпринимателей, а они, зачастую, не являются специалистами в данной научной сфере. Поэтому вопросы поиска и выбора эффективного направления предпринимательской деятельности и поиска альтернатив для малого и частного бизнеса остается открытым в научном плане, поскольку существующая методология на этот счет ничего не предлагает. Кому-то может показаться этот вопрос не существенным. Тогда уместно напомнить, что довольно частой причиной провала малого бизнеса является именно неправильный выбор направления деятельности и выбор альтернативы в качестве продукта инновационного проекта. Эта же проблема не менее актуальна и для крупных предприятий: ведь понятие эффективности инновационного проекта не имеет значения от его масштабности, объема финансирования, размера предприятия, в рамках которого он реализуется. Известная методология, неважно, каким субъектом экономической деятельности используется, просто констатирует: альтернативы должны быть, и предполагается, что эффективное направление уже выбрано, что заранее обеспечивает востребованность продукта проекта. Но это не единственное «слабое звено» известной методологии управления инновационными проектами.

Допустим, эффективное направление предпринимательской деятельности каким-то образом все же найдено, и процесс генерирования идей успешно завершен. Тогда, в соответствии с методологией, после формирования определенного количества альтернативных идей, на следующей стадии специалист-аналитик проекта должен выполнить предварительную экспертизу и исключить из дальнейшего рассмотрения заведомо неприемлемые. Основания, по которым та или иная альтернатива может быть отклонена, как утверждают сами авторы методологии [30], имеют «...весьма общий характер». Иначе говоря, процедура селекции (отбора) альтернатив осуществляется не на основе каких-либо объективных критериев, а чисто субъективно, на основе априорных рассуждений аналитика, что, естественно, увеличивает риск недооценки или переоценки той или иной альтернативы. Среди основных причин, по которым альтернатива может быть отклонена, принято выделять следующие [31–32]:

- недостаточный спрос на продукцию проекта;
- отсутствие реальных преимуществ продукта проекта перед аналогичными видами продукции;
- неприемлемая для достижений целей проекта технология;
- чрезмерно высокая стоимость проекта в сравнении с ожидаемыми выгодами;
- отсутствие необходимых гарантий со стороны заказчика проекта;

- отсутствие политической поддержки со стороны правительства;
- чрезмерный риск;
- чрезмерный масштаб проекта;
- высокая стоимость сырья;
- чрезмерные затраты на реализацию проекта.

Детальный анализ каждой из десяти перечисленных причин позволяет разделить их на две группы, принципиально отличающиеся друг от друга. В приведенном списке критериальные значения экономических показателей по последним семи причинам могут быть получены простым математическим расчетом. Для этого имеются многочисленные методики. Следовательно, они по своей природе объективны, и в них не должно возникать ошибок. Показатели по первым трем причинам невозможно точно рассчитать, поскольку они основываются на человеческом факторе. Следовательно, выводы по ним делаются на основе абсолютно субъективных данных, а это означает, что только здесь может скрываться ошибка в принятии решения. Но ведь именно первые три причины как раз и связаны с поиском альтернатив и выбором надежного направления предпринимательской деятельности или, иначе говоря, первые три фактора закладывают фундамент или эффективность будущего инновационного проекта. Поскольку они не поддаются точной оценке, то существующая методология не может гарантировать успешность инновационного проекта в целом.

Этот печальный факт не так уж безобиден для малых предприятий, как это покажется на первый взгляд. Большие предприятия обычно осуществляют свою экономическую деятельность в нескольких направлениях одновременно и выделяют на развитие лишь часть своих средств, причем не редко заемных (им без проблем дают кредиты в банках, поскольку есть что оставить в залог, например, основные фонды). Малые предприятия, в виду ограниченности свободных финансовых ресурсов, ведут поиск направления своего развития только в одном направлении, причем чаще всего за свои личные сбережения. И если провал одного инновационного проекта из нескольких для большого предприятия оборачивается лишь финансовыми неприятностями (потерей части средств), то для малого предприятия провал единственного проекта, скорее всего, обернется банкротством, т.е. степень риска для малого предприятия несоизмеримо выше, чем для большого. Поэтому для малого и частного предпринимательства вопросы поиска и выбора эффективной альтернативы в качестве продукта инновационного проекта не только принципиальны, а нечто большее. Для них вопрос принятия той или иной альтернативы равноценен Гамлетовскому: «Быть или не быть?» предприятию в перспективе. А известная методология на этот вопрос не может дать однозначного ответа.

Отметим, что дальнейшие проектные работы на прединвестиционной фазе инновационного проекта, а точнее, ее стадии предварительного и окончательного технико-экономического обоснования, даже если они выполнены очень точно и качественно (а иного и быть не может – это стандартные и несложные расчеты), уже не смогут выправить ситуацию, если в качестве продукта проекта изначально была выбрана не та альтернатива и не то направление предпринимательской деятельности. Такой проект заведомо обречен на неудачу в виду его неэффективности (бесперспективности продукта проекта).

Можно было бы продолжить рассуждения по данному вопросу, но приведенной информации, на наш взгляд, вполне достаточно для понимания нерешенности в методологическом аспекте проблемы выбора эффективного направления деятельности и поиска альтернатив применительно к малому и

частному бизнесу. Имеются и другие проблемные ситуации, которые указывают на неприемлемость известной методологии управления проектами для указанной группы предпринимателей. В частности, это касается вопросов затрат времени и стоимости работ все на той же, прединвестиционной, фазе инновационного проекта.

В работе [34] приводятся данные о приблизительных затратах финансовых средств и трудовых ресурсов, расходуемых при выполнении проектных работ на прединвестиционной фазе проекта, а также сведения о степени достоверности (надежности) результатов, полученных на каждой стадии указанной фазы проекта. Эта информация приведена в табл. 2.

Таблица 2

**Затраты и достоверность по стадиям прединвестиционной фазы проекта**

Стадии (этапы)	Вероятность ошибки, в %	Финансовые затраты, в %	Сроки выполнения работ, чел/мес
Определение и исследование возможностей	± 30	0,2 – 1,0	2 – 3
Предварительное технико-экономическое обоснование	± 20	0,25 – 1,5	6 – 12
Окончательное технико-экономическое обоснование	± 10	1,0 – 3,0*	12 – 15

\* для небольших проектов. Для больших проектов финансовые затраты на ТЭО находятся в пределах 0,2 – 1,0 % [30].

Приведенные сведения, с одной стороны, – являются прямым подтверждением высказанного нами предположения о неприемлемости существующей методологии управления проектами для малого и частного бизнеса, а, с другой, – позволяют объяснить высокий процент провала инновационных проектов по причинам, которые указывались выше.

Так, например, сроки выполнения проектных работ на прединвестиционной фазе колеблются в пределах 20 – 30 месяцев. Это в принципе недопустимо для инновационных проектов, целью которых является разработка, постановка на производство и выход на рынок с новой продукцией. Сегодня темпы научно-технического прогресса таковы, что для некоторых видов продукции, особенно в бытовой сфере (например, электротехника), их полный жизненный цикл гораздо короче, чем продолжительность только одной прединвестиционной фазы проекта [1]. При этом указанные сроки сократить практически невозможно. Например, продолжительность исследования рынка вовсе не зависит от размерности проекта. Даже если это «микропроект», все равно рынок за полдня не исследуешь. Принудительное же (директивное) сокращение сроков неизбежно приведет лишь к снижению эффективности проекта и к увеличению риска оказаться бизнесу в зоне невостребованности, то есть продукт проекта морально устареет, гораздо раньше, чем будет предложен на рынке потребителю. Из этого следует, что необходим принципиально иной подход, который позволил бы сократить сроки начальной фазы проекта не просто на несколько процентов, а принципиально – как минимум, в несколько раз. Но известная методология управления проектами малому предпринимательству на этот счет не дает каких-либо рекомендаций.

Теперь о финансировании прединвестиционной фазы проекта. Как видно из табл. 2, финансовые затраты колеблются в пределах 1,45 – 5,5 % от стоимости проекта. А сколько это в реальном денежном выражении? По данным работы

[31], «...для большинства проектов эти цифры соответствуют расходам 10 – 15 млн. долларов...». Даже если взять по минимуму (1,45 % и 10 млн. долл.), полная стоимость проекта составит 14500000 долларов. Уместно задать вопрос: эта цифра соответствует финансовым возможностям украинских предпринимателей, участвующих в малом бизнесе? Разумеется, нет. Если бы такие средства имелись, то, скорее всего, вообще мало кто занимался бы бизнесом, поскольку таких средств, с учетом уровня цен в Украине, хватило бы на всю жизнь, причем, безбедную. Для отечественных частных предпринимателей реально вложить в проект 10 – 20 тыс. долларов. Тогда из них на прединвестиционную фазу будет затрачено (из расчета 5 %) 500 – 1000 долларов. Принимая во внимание длительность указанной фазы (пусть, по минимуму – 20 месяцев), затраты на один месяц составят 25 – 50 долларов. И это не только зарплата команды проекта, но и прямые расходы. Вопрос: какие специалисты и как будут работать за мизерную зарплату? Ответ: либо никакие, либо не специалисты. Результат: почти нулевая эффективность и почти 100-процентный риск. Как поступать предпринимателю с небольшими и жестко ограниченными финансовыми возможностями – существующая методология управления проектами ответа не дает.

И последнее, о достоверности результатов проектных работ по стадиям прединвестиционной фазы проекта. По данным табл. 2, наибольшая вероятность принятия ошибочных решений наблюдается при определении и исследовании возможностей ( $\pm 30$  %). Напомним, коммерческая неудача предпринимательской деятельности по причине неправильной оценки требований рынка составляет 32% (см. в начале статьи). Такое совпадение двух приведенных данных из разных источников информации не случайно: ведь исследование возможностей относится, в принципе, к исследованию рынка. Далее еще интереснее. Вероятность получения ошибки на стадии предварительного технико-экономического обоснования составляет  $\pm 20$  %, а коммерческая неудача предпринимательской деятельности по причине технического несовершенства продукта проекта – 23 % (см. там же). Опять совпадение. Вероятность получения ошибки на стадии окончательного технико-экономического обоснования составляет  $\pm 10$  %, а коммерческая неудача предпринимательской деятельности по причине высокой цены продукта проекта – 14 % (см. там же). Это уже не просто случайные совпадения, а явная закономерность. Коммерческая неудача предпринимательской деятельности по причине несвоевременного выхода на рынок (10 %), косвенно (а в некоторых случаях и прямо) связана с продолжительностью инновационного проекта. Если только прединвестиционная фаза продолжается не менее 20-ти месяцев, то о какой своевременности можно говорить для инновационных продуктов проекта с коротким жизненным циклом. Но вернемся опять к достоверности получаемых результатов по стадиям. Если ошибка все же имела место на первой стадии (30%), то эффективность проекта в целом уже находится под сомнением. Если при этом ошибка произошла и на второй стадии, то суммарная ошибка составит уже 50 % (ошибка накапливается). Ну, а если и на третьей, то суммарная ошибка находится в пределах  $\pm 60$  %. И это только на прединвестиционной фазе! Раз уж ошибки начали совершаться на первой фазе проекта, то есть все основания предположить, что они будут появляться и на последующих. В таком случае у предпринимателя есть все шансы завершить инновационный проект с нулевым результатом. Суммируя все причины коммерческих неудач, о которых говорилось, получим 92 %, что является доказательством полной корреляции информации, приведенной в работе [9], и наших предположений, а также подтверждением несостоятельности известной методологии управления

проектами для малого и частого бизнеса, поскольку она по своему содержанию не позволяет устранить причины провала инновационных проектов, реализуемыми указанной группой участников экономической деятельности. Следует отметить: по мере уменьшения размерности инновационных проектов, то есть по мере их приближения к реальным финансовым возможностям малого предпринимательства, риск разработки и выхода на рынок с невостребованной продукцией только лишь возрастает, поскольку затраты на прединвестиционные исследования и сроки их проведения пропорционально сокращаются.

Рассмотренные аспекты проблемы проектной ориентации малого бизнеса, к сожалению, не единственные, что подчеркивает ее многогранность. Например, не менее важным является и маркетинговый аспект этой проблемы, поскольку поиск направления предпринимательской деятельности и поиск альтернатив напрямую связаны с исследованиями рынка. И здесь проблемность ситуации заключается в том, что информация маркетологов о нынешнем состоянии рынка и ближайших перспективах его развития, на основе которой принимается решение о выборе продукта проекта, не всегда соответствует действительности. Невольно складывается впечатление, что маркетологи либо не ту собирают информацию, либо как-то не так ее обрабатывают и анализируют. Например, кухонная посуда – товар широкого потребления – согласно маркетинговым исследованиям будет пользоваться повышенным и постоянным спросом у населения, если она недорогая и красивая. Но тогда как объяснить тот факт, что магазины просто завалены дешевой и красивой посудой, а у покупателей пользуется успехом дорогостоящая посуда «Zeptor» и «Bergoff»? Значит, что-то не так? Очевидно, это связано с тем, что в последнее время запросы потребителей динамически меняются со сдвигом в сторону качества продукции, а не простого расширения ее ассортимента – его-то, как раз, и хватает. Это обстоятельство пока еще плохо учитывается исследователями рынка.

Сегодня маркетологи не могут объяснить, почему в Украине – стране, в которой отсутствуют нефть и газ в промышленных масштабах, – практически не развивается нетрадиционная энергетика, как это делается во всем мире. Ведь энергообеспечение страны – это один из ключевых моментов развития ее экономики. И в то же время, предложи новый вид косметического средства – тут же найдутся спонсоры, готовые инвестировать такие проекты, хотя данный продукт проекта не является жизненно необходимым и определяющим в развитии национальной экономики. По истине огромное количество аптек, парикмахерских и косметических салонов невольно наводит на мысль, что в Украине проживают, в основном, большие нестриженные уроды. В 2004 году в мире на пластику груди и на виагру потрачено в 80 раз больше средств, чем на исследования болезни Альцгеймера (потеря памяти). Если эта тенденция сохранится, то через 30 лет все в мире будут с огромными грудями и железной эрекцией, но не смогут вспомнить, зачем это все им нужно [37].

Это небольшое лирическое отступление в строго научной статье является одним из вариантов косвенного доказательства несостоятельности существующих методов исследования рынка применительно к поиску продукта инновационного проекта, реализуемого в рамках среднего и малого предпринимательства. Впрочем, в этом нет ничего удивительного. Сегодня рынок радикально изменился, а это означает, что и адекватно (радикально) должны измениться и подходы к его исследованию, и к оценке полученных результатов.

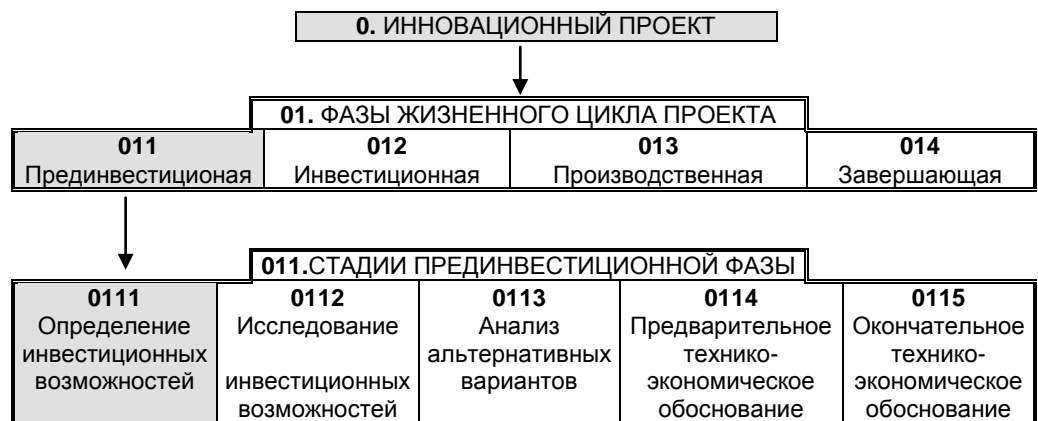
Можно было бы продолжить и других аспектов проблемы проектной ориентации субъектов среднего и малого бизнеса, но ограничимся приведенными. На наш взгляд, они являются определяющими в обеспечении

эффективности инновационных проектов, не только осуществляемых субъектами малого предпринимательства. Поэтому все внимание и усилия необходимо сконцентрировать именно на них. Решение проблемы выбора эффективного направления предпринимательской деятельности, поиска лучших альтернатив, маркетинговых исследований применительно к малому бизнесу позволит внести корректировку и в иные проектные работы на последующих фазах жизненного цикла инновационного проекта.

Итак, завершив, довольно пространственное описание и анализ доказательств, подтверждающих существование методологической проблемы управления проектами для среднего и малого бизнеса, можно перейти к разработке и построению системной модели рассматриваемой проблемы. Такая модель, с одной стороны, – позволит обобщить изложенное и представить его в наглядном и компактном виде, а, с другой – конкретизировать и выделять противоречия, препятствующие использованию известной методологии проектами субъектами среднего и малого бизнеса.

Прежде чем приступить к непосредственному построению модели, выделим на каждом уровне в иерархической структуре жизненного цикла проекта проблемную зону, на которой сконцентрировано внимание. Эта схема представлена на рис. 1. Итак, проблемная зона занимает полностью три этапа на первом (нижнем) структурном уровне, который является, в свою очередь, составной частью первой стадии первой фазы инновационного проекта. Наличие указанной проблемной зоны обусловлено спецификой среднего и малого предпринимательства, как обособленных субъектов экономической деятельности. Специфика, в свою очередь, накладывает определенные ограничения на проектную ориентацию бизнеса. Для полного понимания, о чем идет речь, целесообразно представить мини-модель особенностей субъекта среднего или малого (частного) предпринимательства. Такая мини-модель представлена на рис. 2.

Обычно для бизнесмена цель ясна – получение прибыли от предпринимательской деятельности. Но он проявляет повышенную осторожность. Ведь предприниматель – сам себе хозяин и расплачивается своими «кровными» средствами, отрывая их от себя лично, от семьи, от дела. В больших предприятиях наемный работник этого не ощущает: ведь он не от своей зарплаты отрывает. За проект расплачивается предприятие, и волнует это лишь руководство предприятия или крупных владельцев акций. Такое отличие мелкого бизнеса от крупного накладывает определенные поведенческие рамки.





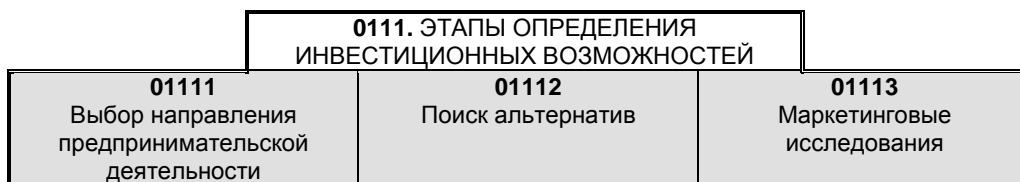


Рис. 1. Иерархическая структура инновационного проекта с выделением проблемной зоны

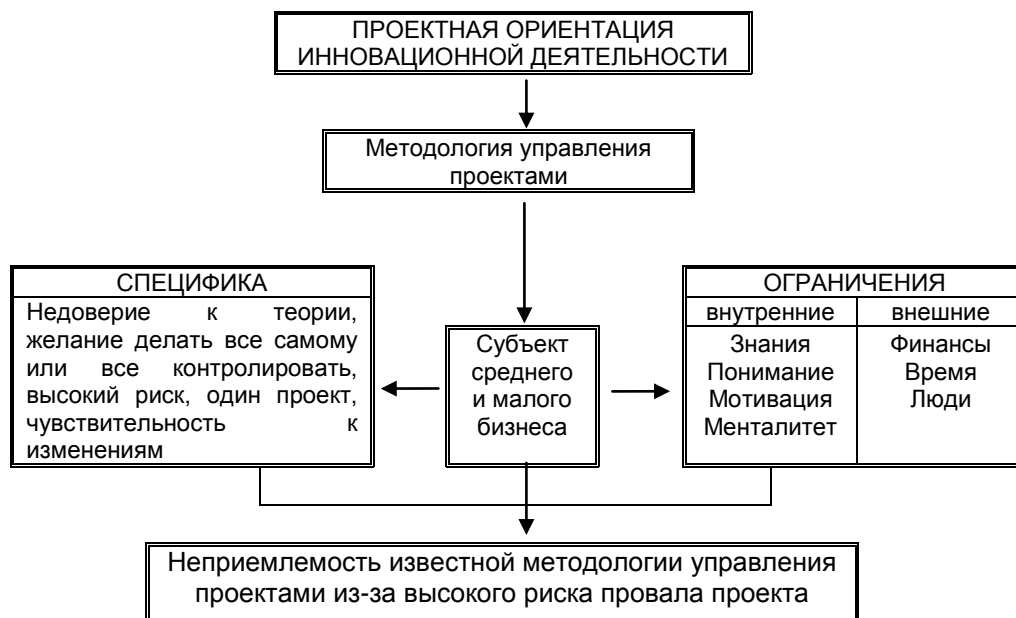


Рис. 2. Особенности субъекта среднего и малого предпринимательства

Например, желание вникать во все самому и участвовать во всех процессах или, по крайней мере, полностью контролировать все проектные работы. Частный предприниматель не имеет свободных больших средств. Поэтому он может финансировать только один проект. Для него провал проекта равноценен банкротству, т.е. для него имеет место максимальный риск. Недостаток знаний в области управления проектами, а также иногда и вообще отсутствие специального образования порождает недоверие к теории, непонимание некоторых ее положений, закономерностей и зачем нужны те или иные проектные работы. Безусловно, прибыль хочется получить как можно быстрее, то есть вводятся необоснованные ограничения во времени. Желание сэкономить средства приводит к уменьшению команды проекта. В сочетании с нежеланием посвящать в дело сторонних людей (рассматриваются как потенциальные конкуренты), а также боязнь прямого обмана (поэтому стремление нанимать знакомых), скрытость – ухудшают качество проектных работ. Высокая чувствительность к переменам рынка, организация предпринимательской деятельности на инновациях, основу которых часто составляют объекты интеллектуальной собственности собственной разработки, могут изменить планы, что не порождает неуверенность и «лихорадит» проект. Вся эта специфика накладывает определенное ограничение на проектную ориентацию среднего и малого бизнеса, порождает и обуславливает наличие проблемной

зоны в структуре инновационного проекта и является входом в системную модель методологической проблемы управления проектами, схематическое изображение которой, представлено на рис. 3.

Входом в системную модель служит, естественно, сам субъект среднего или малого бизнеса, точнее, его специфика и ограничения, которые, в сущности, и создали проблемную ситуацию проектной ориентации предпринимательской деятельности указанных субъектов.

В модели можно выделить компоненты, которые носят явно научный характер (неизвестно, какая требуется информация, что она должна содержать и откуда ее получать, но точно известно, что старые подходы не оправдали себя), и компоненты, которые носят прикладной характер (нужны новые методики обработки информации, критерии оценки ее ценности и достоверности).

Специалисты говорят: умение правильно поставить задачу, значит, как бы наполовину найти ее решение [38]. Перефразируя этот давно известный афоризм для рассматриваемого нами случая, скажем: умение представить проблему как систему, казалось бы разнородных, и, в то же время взаимообусловленных компонент, позволяет не только в одночасье увидеть полностью ее глубину, но и как бы наполовину увидеть один из возможных путей ее решения.

В нашей системе не трудно заметить, что все компоненты проблемы, так или иначе, связаны с информацией. Мы говорили: для поиска эффективного направления предпринимательской деятельности нужна какая-то информация, для поиска альтернатив также нужна информация, маркетинговые исследования – тоже опираются на информацию. Но раз проблема существует, значит, не той информацией пользуются и/или не так ее обрабатывают. Поэтому поиск путей устранения этой проблемы лежит в ракурсе принципиально нового методологического подхода к информационному обеспечению инновационных проектов, реализуемых субъектами малого бизнеса. Нам представляется, что именно нетрадиционный подход к выявлению источников информации и извлечению из них не только явной, но и скрытой информации, позволит с минимальными затратами и в предельно сжатые сроки получить новые и надежные прагматические знания, на которых должны базироваться управленческие решения, принимаемые на первых этапах инновационного проекта. Только такой подход обеспечит минимальный риск принятия ошибочного или неверного решения.

Конечно, предложение не может гарантировать успеха. Попытки создать теорию успеха равнозначны попыткам создания теории любви – также безуспешны. Но предлагаемый подход к решению проблемы позволит снизить напряженность и даст новый толчок к инновационной деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в рамках проекта, что позволит им в полной мере реализовать свои возможности, быть активными участниками экономического развития страны.

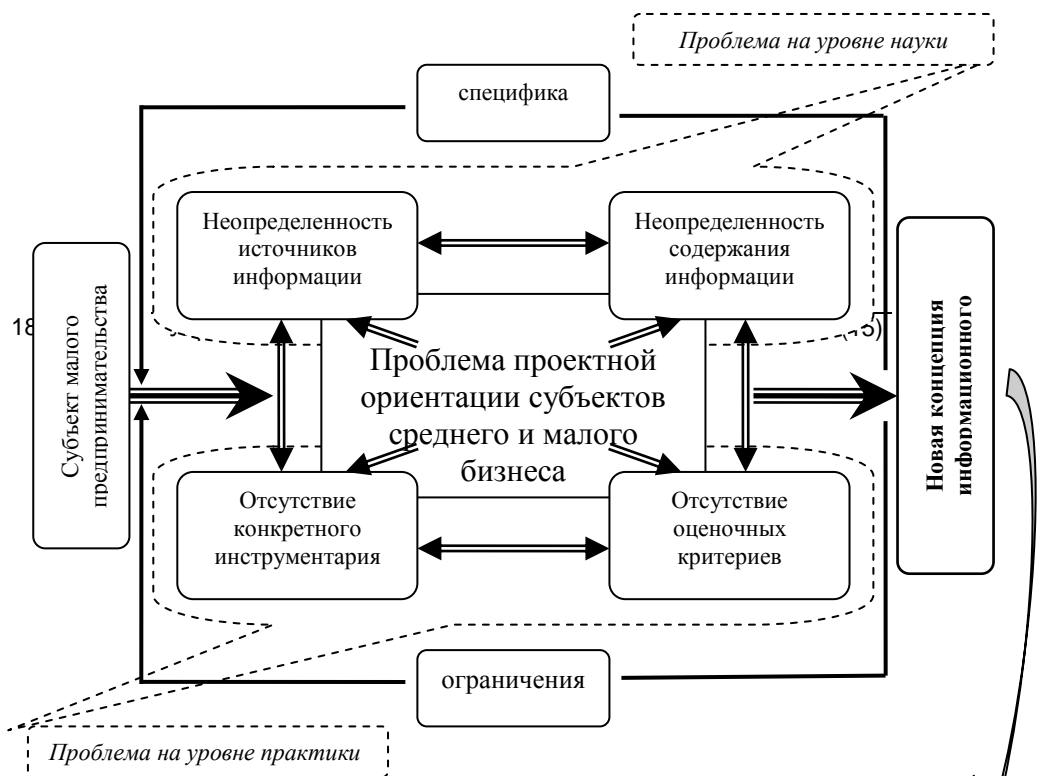


Рис. 3. Системная модель методологической проблемы проектной ориентации среднего и малого бизнеса и результаты ее решения

Напомним, успешный проект – это проект, реализованный в установленный срок, в рамках предусмотренного бюджета и обеспечивший достижение поставленных целей. Безусловно, существуют различные научные подходы к оценке успешности проектов (они хороши для больших или государственных проектов), но они не доступны для адекватного понимания и использования на практике, особенно рядовыми предпринимателями (работающих в рамках, преимущественно, инновационных и небольших проектов), «мозги» которых «зациклены» на бизнесе. Поэтому нужна такая методология, назовем ее бизнес-методология, которая, опираясь на научные доводы, могла бы быть использована рядовыми бизнесменами. Она должна быть доказательной, наглядной, реализуемой простыми сослуживцами и работающими в условиях предельно сжатого времени и предельного ограничения ресурсов на такие исследования.

Такая бизнес-методология может быть полезна для применения и в мегапроектах, в качестве контролера достоверности результатов, полученных с применением иных методик оценки и отбора альтернатив.

**Выводы.** Сегодня Украина переживает сложный этап рыночных преобразований в экономике, основанных на переходе на инновационный путь развития. Ожидаемый уровень деятельности малого предпринимательства в этом процессе явно недостаточен. Это объясняется тем, что большинство предпринимателей при поиске направлений своей деятельности руководствуется, преимущественно методом проб и ошибок, что во многих случаях приводит к разорению. Вместе с тем, в стране получила должное развитие методология управления проектами. Нисколько не умаляя достоинство применяемой методологии управления проектами, отметим, что она рассчитана преимущественно на большой бизнес поскольку не учитывает специфику и ограничения, присущие субъектам малого и среднего предпринимательства. Детальный анализ причин невосприимчивости известной методологии управления проектами малым бизнесом позволил разработать системную модель проблемы и определить путь ее решения. Представленные доводы в отношении реального существования проблемы на методологическом уровне основаны на многочисленных фактах. Априорные рассуждения по поводу перечисленных компонентов проблемы приводят к логическому заключению, что только новый концептуальный подход к информационному обеспечению инновационных проектов позволит сделать методологию управления проектами привлекательной для субъектов среднего и малого предпринимательства. И его разработка потребует не менее детального и скрупулезного определения объекта и предмета научных изысканий, чтобы предупредить разработку еще одной очередной методологии с аналогичными ограниченными возможностями для использования субъектами среднего и малого бизнеса.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Воропаев В.И. Управление проектами в России. – М.: Аланс, 1995. – 225 с.
2. Горфинкель В.Я., Швардер В.А., Куприков Е.М. и др. Курс предпринимательства: Учеб. для вузов / Под ред. В.Я.Горфинкеля, В.А.Швандара. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 439 с.
3. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навчальний посібник / За ред. І.Ю.Сіваченка. – К.: ЦУЛ, 2003. – 186 с.
4. Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2001. – 152 с.
5. Кондратенко Е. Только рискующий достигнет цели // Капитал. –1997. – № 2. – С. 50-52.

“Управління проектами та розвиток виробництва”, 2005, № 3(15)

6. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: Учеб. пособие для вузов / Под ред. В.А.Ирикова. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
7. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Ученик. 2-е изд., – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 624 с.
9. Дурович А.М. Маркетинг в предпринимательской деятельности. – Минск: Финансы, учет, аудит, 1997. – 464 с.
10. Добров Г.М. Наука о науке. – 3-е изд., доп. и перераб./ Отв. ред. Н.В.Новиков. – К.: Наукова думка, 1989. – 304 с.
11. Оппенлендер Карл. Технический прогресс: воздействие, оценки, результаты. – М.: Экономика, 1981. – 175 с.
12. Юдин Э.Г. Системный подход и принцип деятельности. – М.: Наука, 1978. – 392 с.
13. Чус А.В., Данченко В.Н. Основы технического творчества. – Киев; Донецк: Вища школа. Головное изд-во, 1983. – 184 с.
14. Задорожний Г.В. Труд, производительность, благосостояние – социальные приоритеты общества // Соціальні пріоритети в тразитивній економіці: Зб. наук. праць. – Харків: ХІБМ, 1999. – С. 10-16.
15. Лапшов Ю., Шенкоренко М., Гончаренко М. Аналіз діяльності патентних відомств найбільш розвинених країн в умовах глобалізації економіки // Інтелектуальна власність. – 2001. – № 11. – С. 30-36.
16. Жаров В., Максимова Н. Законодавство України у сфері інтелектуальної власності. Проблемні питання та шляхи їх вирішення.// Інтелектуальна власність. – 2002. – № 2-3. – С. 3-7.
17. Таран Ю.Н., Пигоров Г.С., Пушкин В.Е. Пути взаимоусиления творческого и гуманитарного образования.// Новационно-творческое образование и интеллектуализация социально-экономического развития страны: Сб. научно-методич. материалов под ред. акад. НАНУ Ю.Н.Тарана и чл.-корр. АН ТКУ Г.С.Пигорова. – Днепропетровск: ДМетАУ, 1999. – С. 20-22.
18. Популярно про інтелектуальну власність. Абетка / Уклали: П.М.Цибульов, В.П.Чеботарьов. – К.: Міжнародний науковий комітет, 2003. – 56 с.
19. Меняйло Л.А. Передача права на об'єкти інтелектуальної власності. Конспект лекцій. – К.: ЗАТ «Інститут інтелектуальної власності і права, 2000. – 224 с.
20. Красовська А., Бернадська І. Сучасні тенденції економічного розвитку і охорони прав інтелектуальної власності // Інтелектуальна власність. – 2002. – № 2-3. – С. 27-29.
21. Глухов В.В., Коробка С.Б., Маринина Т.В. Экономика знаний: Учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2003. – 528 с.
22. Чумаков А.Н. Глобализация. Контуры целостного мира: монография. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 432 с.
23. Гелд Д., МакГрю Е., Голдблатт Д., Перратон Дж. Глобальні трансформації. Політика, економіка, культура. Пер. з англ.. – К.: фенікс, 2003. – 584 с.
24. [http:// www.yandex.ru](http://www.yandex.ru). – Вход 22.09.2005, 15:05.
25. [http:// www.gart.ru](http://www.gart.ru). – Вход 22.09.2005, 15:05.
26. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навч. посібник. – Суми: Університетська книга, 2003. – 278 с.
27. Інтелектуальна власність в Україні: правові засади та практика. – Наук.-прак. вид.: / За заг. ред. О.Д.Святоцького. – Т.1.: Право інтелектуальної власності / С.О.Довгий, В.С.Дроб'язко, В.О.Жаров та ін.: За ред. В.М.Литвина, С.О.Довгого. – К.: Видавничий дім «Ін Юре», 1999. – 500 с.
28. Цибулев П.Н. Оценка интеллектуальной собственности: конспект лекций. – К.: УкрИНТЭИ, 2001. – 164 с.
29. Закон України «про інноваційну діяльність», № 40-IV, 4 липня 2002 р.
30. <http://www.ukrindustrial.ua>. Вход 20.01.2005, 17:10.
31. 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.
32. Чорна М.В. Проектний аналіз: Навчальний посібник. – Харків: Консум, 2003. – 228 с.
33. Анфилов В.С., Емельянов А.А., Кукушкин А.А. Системный анализ в управлении: Учеб. Пособие / Под ред. А.А.Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
34. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций / Пер. с англ. Перераб. и доп. – М.: АОЗТ «Интерэксперт», ИНФРА-М, 1995. – 528 с.
35. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и до. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие / Под ред. И.И.Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.

36. Пономаренко О.І., Пономаренко В.О. Системні методи в економіці, менеджменті та бізнесі. – К.: Либідь, 1995. – 240 с.
37. Доктор news // Телескоп!. – № 27 (486), 30.06.2005. – 54 с.
38. Приходько Т.П. Албука исследовательского труда. – Новосибирск: Наука. Сибирское отд., 1979. – 94 с.

Стаття надійшла до редакції 23.08.2005 р.