

Одним из основных качеств активного проекта является его устойчивость к колебаниям нестабильной внешней среды. При этом устойчивость достигается не за счет традиционных условий (большого <запаса> экономической эффективности или наличия <административных> ресурсов), а за счет механизмов подстраивания проекта к меняющимся факторам внешней среды. При этом могут меняться и внешняя среда, и поведение участников проекта в силу их полной самостоятельности.

Активный проект - адаптивная система с обратной связью, которая реагирует и подстраивается под внутренние и внешние изменения, внося соответствующие коррективы, устраняя конфликты. Основным является то, что параметры активного проекта меняются с течением времени под воздействием различных факторов. С точки зрения системного подхода классический проект в стабильных условиях является <закрытой системой>. Это означает, что параметры внешней среды при его реализации считаются неизменными или изменяются в незначительных пределах.

Успех проекта определяется эффективностью управленческих процедур при организации взаимодействия его элементов. Активный проект является <открытой системой>, т.е. успех его реализации в значительной степени определяется факторами взаимодействия элементов проекта с постоянно изменяющейся внешней средой.

Поэтому более точным определением для этого вида деятельности является термин <активное проектирование>, подчеркивающий непрерывность процесса адаптации бизнеса к условиям внешней среды. Однако, следуя сложившейся в теории менеджмента терминологии, мы полагаем допустимым использовать термин <активный проект>.

Механизм адаптации также будет проиллюстрирован в статье конкретным примером.

РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА

Первым шагом разработки проекта является всестороннее исследование его будущей среды функционирования. Предметом анализа должны стать особенности функционально-технологического процесса в рассматриваемом сегменте рынка, участники рынка, особенности их деятельности и т.д. При этом упор в анализе необходимо делать не на текущем состоянии параметров, а на тенденциях и динамике их изменений.

Поле для активного проектирования представляют собой нерешенные экономические и организационные проблемы, конфликтные ситуации, нерациональные финансовые и товарные потоки и др.

На основе анализа принимается принципиальное решение о создании активного проекта и формулируется объединительная идея для вовлечения в проект возможных участников.

Параллельно формируется множество потенциальных участников будущего проекта.

Далее из этого множества выбираются те участники, сотрудничество с которыми будет наиболее эффективно, таким образом, организуется сеть из партнеров по производству товаров и услуг.

Все участники сети, исходя из своей компетенции, предоставляют в распоряжение образованной цепочки добавленной стоимости необходимые ресурсы (кадры, сырье, управленческие структуры, финансовые средства и др.) и способности (<ноу-хау>,

специальные знания и т.п.).

Критерием отбора для вхождения в проект служит устойчивость связей между потенциальными участниками проекта, на которую влияют экономическая эффективность связи, потенциальная конфликтность связи, факторы неопределенности или риска.

Во время реализации проекта необходимо проводить мониторинг среды функционирования, на основе которого могут быть внесены коррективы в начальные и текущие параметры моделей. Результатом этого может стать, например, изменение структуры сети участников активного проекта.

Управление проектом

Управление проектом - классический термин, который в рассматриваемом случае и обозначает непосредственно процесс активного проектирования.

Управление проектом берет на себя носитель объединительной идеи. Очевидно, что для планирования, организации и координации деятельности участников проекта необходимы и соответствующие управленческие подходы. Легко заметить, что при создании цепочки добавленной стоимости носитель объединительной идеи концентрирует свои усилия исключительно на управлении компетентностью третьей стороны.

Для этого носитель должен обладать следующими качествами:

- способностью сбора необходимой для проекта информации;
- умением идентифицировать и привлекать ключевые ресурсы, необходимые для реализации проекта;
- умением организовать процесс реализации проекта;
- способностью разрешения конфликтных ситуаций, возникающих при разработке и реализации проекта.

На основе этого можно в общем виде сформулировать следующие основные функции управления активным проектом:

1. Определение целей (задач) проекта.
2. Поиск и оценка возможных партнеров (исполнителей).
3. Идентификация исполнителей, которые оптимально соответствуют цели проекта.
4. Создание цепочки добавленной стоимости (сетизация).
5. Постоянное отслеживание и перераспределение (если это необходимо) ресурсов и партнеров по задачам на основе мониторинга среды функционирования проекта.
6. Разрешение конфликтов между участниками проекта.

Процедуры формирования проекта

Под активным проектированием понимаем процесс создания и управления устойчивыми социально-экономическими комплексами на основе многокритериального анализа и синтеза условий функционирования субъектов экономики.

Исходя из вышеизложенного, могут быть сформулированы следующие основные процедуры формирования активных проектов:

- изучение особенностей макроэкономической ситуации в стране;
- изучение особенностей правовой и налоговой системы;
- изучение субъектов экономики (регионов, отраслей, компаний), которые потенциально могли бы стать участниками активного проекта, и проведение комплексного анализа условий их функционирования;
- изучение инновационных разработок и научных открытий и поиск путей их практической реализации;
- изучение движения финансовых и ресурсных потоков и их оптимизация;
- выявление наиболее значимых проблем, неиспользуемых системных ресурсов и возможностей;
- анализ системных связей между компаниями;
- анализ отношений между физическими лицами, представляющими интересы отдельных

субъектов экономики, для предотвращения возникновения возможных конфликтных ситуаций и устранения существующих;

- формирование объединительной идеи для привлечения независимо функционирующих субъектов экономики к участию в проекте;
- построение схемы интересов, позволяющей привлечь необходимых контрагентов для участия в проекте;
- построение сетевой организации для достижения цели проекта;
- постоянный мониторинг среды и корректировка предпринимаемых действий в соответствии с изменениями условий функционирования участвующих в активном проекте субъектов экономики.

Важной характеристикой активного проекта является то, что при разработке проекта невозможно точно определить форму его конечной реализации по большинству параметров, в том числе: по составу участников на каждом этапе реализации проекта; по конфликтным ситуациям, возникающим в ходе его реализации; по уровню затрат и доходов участников, т.е. его экономической эффективности.

(Все эти проблемы мы планируем обсудить в будущих публикациях.)

Модели реализации проекта

Все изложенное выше говорит о том, что реализация проекта не носит прямолинейного характера. Математическая модель реализации проекта относится к категории <мягких моделей>, траектория которых меняется в зависимости от действий активных элементов сети, <слепых> воздействий внешней среды и целенаправленных управляющих воздействий.

Постоянный мониторинг среды и состояния реализации проекта предполагает необходимость регулярной корректировки всех его параметров функционирования и планируемых конечных результатов. Именно в этом и проявляется механизм адаптации активного проекта.

Методы проектирования

Немаловажным вопросом проектирования является также расширение методов работы, использование которых при построении активных проектов в нестабильной среде не только целесообразно, но и просто необходимо.

В общем случае методы, используемые при построении любого экономического проекта, включают две группы методов:

- экономико-математические;
- социально-политические.

Под экономико-математическими методами мы понимаем классический набор методов подготовки бизнес-плана, в первую очередь - маркетинговые исследования и экономико-математические оценки. Социально-политические методы включают переговорные технологии (вплоть до понятия <Экономическая дипломатия>), технологии решения проблем конфликтологии, а также решения информационных задач и формирования базы знаний.

Взаимодействие этих методов может быть отражено следующей схемой (рис. 1).

Из приведенной схемы видно, что в стабильной среде разработка экономического проекта сводится к решению экономико-математической задачи оценки эффективности проекта.

В ситуации стабильности при наличии эффективного и хорошо подготовленного проекта получение кредита для его реализации не составляет проблемы. Сам проект является <закрытой> системой.

По мере повышения уровня нестабильности внешней среды относительная роль экономико-математических методов начинает снижаться. Даже если объем расчетов при этом увеличивается, все большую роль начинают играть технологии решения организационных вопросов, которые мы условно классифицируем как социально-

политические, т.е. вопросы организации взаимодействия с государственными органами (властными, правоохранительными, налоговыми и т.д.), конкурирующими компаниями с целью исключения неправовых методов конкуренции, поиска нужной, часто конфиденциальной, информации, решение кадровых проблем и т.д. Проект принимает форму <открытой> системы. Как крайний случай нестабильности рассматриваем ситуацию полной анархии, когда любые экономические действия совершаются только на основе грубой силы.

ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Проиллюстрируем проблемы построения партнерской сети, адаптации проекта к изменяющейся ситуации и потребности в использовании разнообразных методов управления на примере реализации одного из проектов, осуществленного в 1996-1998 гг.

Содержанием проекта была разработка схемы налоговых платежей в местный бюджет крупной нефтяной компанией в товарной форме. В памяти читателей должны хорошо сохраниться проблемы того периода развития российской экономики, вызванные отсутствием у субъектов экономики денежных средств и широким распространением расчетов в товарной форме.

Первоначально участниками проекта были:

- крупная нефтяная компания, заинтересованная в разработке эффективной схемы налоговых платежей;
- администрация региона нефтедобычи, заинтересованная в реализации программы переселения жителей региона, не занятых в сфере добычи нефти или обслуживании этих процессов;
- компания - разработчик проекта, осуществлявшая управление проектом;
- компании - потребители продукции нефтяной компании, заинтересованные в организации расчетов с ней с минимальным использованием денежных средств (напомним, что в этот период оборотные средства многих предприятий <стремились> к нулю).

Разработанный проект предусматривал зачет налоговых платежей нефтяной компании после передачи последней готового жилья администрации региона для реализации программы переселения части населения.

Первоначально разработанная схема проекта выглядела следующим образом (см. рис. 2).

Однако после <запуска> проекта оказалось, что компании - потребители продукции нефтяников в силу целого ряда причин (отсутствие соответствующих ресурсов, отсутствие квалифицированных кадров, отсутствие свободного готового жилья на рынке и др.) не способны организовать расчеты за получаемую продукцию в форме передачи жилья. Подобными возможностями не обладали и сами нефтяники. В этих условиях компании - организатору проекта пришлось взять эту функцию на себя.

При организации проекта и определении состава участников наибольшие проблемы возникли с выбором строительных организаций. Так, простейшим решением был бы выбор крупной строительной компании, способной обеспечить весь объем работ. Однако этот простой вариант на практике был невозможен по следующим причинам:

- крупные строительные организации с активно функционирующим производством располагаются в крупных городах, что предопределяет высокую стоимость жилья и поэтому делает проект нерентабельным;
- крупные строительные организации в значительной степени стремятся к работе за денежные средства или, по крайней мере, к расчетам в форме получения строительных материалов (применительно к рассматриваемому проекту это условие было

невыполнимо).

По указанным причинам для выполнения программы был привлечен ряд небольших строительных компаний, способных к работе с ресурсами разной природы. Но при этом значительно возросли риски при реализации программы, связанные как со сроками ввода объектов, так и просто с выполнением обязательств партнерами. Этот фактор также возложил на компанию - организатора проекта (КОП) необходимость решения целого ряда организационных проблем.

Кроме этих участников проекта в него были включены также ряд предприятий по производству строительных материалов, так как непосредственно строительные организации были неспособны самостоятельно полностью трансформировать поток товарной продукции различной природы.

По мере реализации проекта в него были включены строительные организации, ставшие партнерами непосредственно нефтяной компании, а также строительные организации, привлеченные потребителями нефтяной компании.

Конечная структура партнерской сети в упрощенной форме приведена на рис. 3.

При анализе структуры проекта необходимо учесть, что на схеме показана структура договорных отношений между основными участниками сети. Реальные товарные потоки имели более сложную структуру, в которой часто получателем товарной продукции была организация, непосредственно связанная с получателем, а не с поставщиком. Для работы с товарными потоками в состав участников проекта был привлечен ряд транспортных и логистических компаний, а также складские объекты различной организационной формы.

Дополнительно возникшей, очень сложной задачей для КОП стала организация механизмов оформления жилья и заселения его новых владельцев. Очевидно, что изменение состава участников проекта, объема решаемых задач и функций КОП сильно изменило структуру ее затрат, а также структуру и характер получаемой прибыли.

Конфликты, возникающие при реализации проекта, имели различную природу. Естественным было наличие конфликтов, возникающих при любых договорных отношениях в нестабильной

обстановке и заключающихся в неспособности, а иногда и в нежелании ряда организаций выполнять свои договорные обязательства. Специфическим стало то, что в конце периода реализации проекта заказчик (нефтяная компания) и ее подрядчик (КОП) по ряду вопросов выступали как конкуренты со всеми вытекающими отсюда проблемами.

Необходимо также вспомнить финансовый кризис 1998 г., который сильно изменил структуру цен товарных потоков и жилья, а также себестоимость и доходность операций в рамках проекта.

Описанные управленческие и организационные действия не могут быть сведены к какой-либо классической форме бизнеса - производству, торговле, финансовым операциям, инновациям или услугам. В той или иной степени практически все указанные виды деятельности присутствуют и в активном проекте.

Но активное проектирование - это не совокупность указанных форм деятельности. Принцип адаптивности активного проектирования уникален и во многом определяет то, что это - самостоятельная форма бизнеса в нестабильной среде.

Несмотря на все проблемы, описанный выше проект был успешно реализован, и, по нашей оценке, фундаментом этого была система мышления и организационных действий на основе методологии, о которой говорилось в данной статье.