Капитанов В.П.

ДИАГНОСТИЧЕСКОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ В ПРОЕКТНОМ ПРОЦЕССЕ

Капітанов В.П.

ДИАГНОСТИЧЕСКОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ В ПРОЕКТНОМ ПРОЦЕССЕ

Одеса - 2014

УДК 658.012 (075)
ББК 65.290-2

Капитанов В.П. Диагностическое обследование в проектном процессе. 2014.- 95 с.

В настоящей работе отражено развитие методологии управления проектным процессом, а именно, рассмотрен этап диагностического обследования на прединвестиционной фазе проекта. Содержательная сторона диагностического обследования, представленная в работе, затрагивает участников, внутреннюю и внешнюю среду проекта. В основу работы положен процессный подход. По каждому направлению исследований выявлен управленческий цикл по этапам проведения работ, как составляющие проектного процесса. Так, например, выделены особенности цикла управления участниками проекта, который включает подготовку к проведению обследования, сбор данных, анализ вклада участников проекта, разработку мероприятий и план-графика взаимодействия с участниками проекта и оперативное регулирование взаимодействия с участниками проекта. Значительное внимание уделено составу факторов, определяющих причинно-следственные связи внешней и внутренней среды при выявлении проблем и построения дерева целей проекта.

Книга адресована специалистам по управлению сложными системами, руководителям сложных проектов и может быть использована преподавателями при подготовке магистров и специалистов высшей квалификации (аспирантов). Она может быть полезна также предпринимателями и руководителям компаний, для реализации собственных проектов или внедрения методологии управления проектами, руководителям среднего звена, участвующим в проектах компании, практикующим консультантам, работающим над проектами внедрения, и иным лицам, интересующимся данным подходом.

ISBN _____

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ 7

1 МЕСТО ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ОБСЛЕДОВАНИЯ В ПРОЕКТНОМ ПРОЦЕССЕ 10

2 ОБСЛЕДОВАНИЯ ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АСПЕКТЕ ПРОЕКТА 18

3 ХАРАКТЕРИСТИКА УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА 23

3.1 Особенности цикла управления участниками проекта 23

3.2 Подготовка к проведению обследования участников 25

3.3 Сбор данных об участниках проекта 28

3.4 Анализ вклада участников проекта 29

3.5 Разработка мероприятий и план-графика взаимодействия с участниками проекта 38

3.6 Оперативное регулирование взаимодействия с участниками проекта 44

4 ОБЩИЕ ВОПРОСЫ ОБСЛЕДОВАНИЯ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ИЗУЧАЕМОГО ОБЪЕКТА 48

4.1 Экспресс-диагностика 50

4.2 Комплексная диагностика 51

4.3 Диагностика санации 51

5 ДИАГНОСТИЧЕСКОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ 54

5.1 Среда прямого и косвенного воздействия на проект 54

5.2 Этапы диагностического обследования внешней среды 56

5.3 Особенности категорий внешней среды 59

5.4 Факторы внешней среды по категориям 64

6 ОБСЛЕДОВАНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ 70

6.1 Этапы диагностического обследования внутренней среды 70

6.2 Особенности подготовки к обследованию внутренней среды 72

6.3 Факторы внутренней среды по категориям 73

6.4 Диагностическое обследование системы управления и организационной структуры 76

6.5 Диагностическое обследование трудовых ресурсов 78

6.6 Диагностическое обследование производственного потенциала предприятия 79

6.7 Финансово-экономическая диагностика предприятия 80

7 ПОДГОТОВКА ВЫВОДОВ ПО ДИАГНОСТИЧЕСКОМУ ОБСЛЕДОВАНИЮ 82

7.1 Матрица оценки факторов внешней среды.....83

7.2 Матрица профиля конкурентоспособности.....85

7.3 Дихотомическая процедура.....88

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....91

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ.....94

Приложение 95

ПРЕДИСЛОВИЕ

Прошло более 20 лет с начала использования новой для Украины методологии по управлению проектам. Управление проектами сегодня — это не оспоримый механизм рыночной экономики. В развитых странах он используется практически на всех проектах, в Украине же — всё ещё впереди. Политические и социально-экономические преобразования, происходящие в нашей стране, способствуют развитию методологии управления проектами и подготовки специалистов в этой области. Но значительной проблемой здесь остаётся низкий уровень использования проектной методологии на практике. В 2013 г. компания «Спайдер Украина» и телеканал БТБ обследовали 1000 украинских компаний, из которых применение проектной методологии на практике показали 21,9 %. Только 10 % самых зрелых компаний были признаны лучшими с точки зрения управления проектами, портфелем проектов и стратегическим портфелем проектов.

Причин этому много, и одна из них - неподготовленность бизнесменов к проведению предпроектного диагностического обследования ситуации вокруг будущего проекта. К тому же, в настоящее время наблюдается ухудшение экономического состояния большинства предприятий по сбыту готовой продукции. Вместе с тем, развитие экономико-математических методов и методов маркетинга дают возможность проведения диагностического обследования на предпроектной стадии и значительно снизить вероятность провала проектов и неразумного использования финансовых средств и дефицитных ресурсов.

Во множестве отечественных литературных источниках обычно рассматриваются методики экономической диагностики предприятия или отрасли в целях выявления недостатков и перспективного планирования операционной деятельности. В них формулируется обобщённые цели и задачи диагностики без какой-либо связи с интересами заинтересованных сторон (собственников, руководителей, поставщиков и потребителей, работников и служащих предприятий). Эти методики в большинстве случаев основывается на анализе

ретроспективной финансовой отчётности. Они не корреспондируют с компетенциями руководителей проектом и программ. Эта диагностика относится к сфере проектного анализа, методика которого также не развита в нашей стране.

Методы диагностического обследования объектов применительно к проектным процессам в специальной литературе освещены недостаточно. В тоже время в работе научного руководителя, руководителя проектов и программ, аналитика кредитного отдела банка непрерывно приходится сталкиваться с необходимостью оценки обстановки для принятия руководящих решений.

Целью настоящей работы является дальнейшее развитие методологии управления проектными процессами. Объектом исследования является проектный процесс на прединвестиционной фазе – этапе подготовки проекта. Предметом исследования служат управленческие циклы, возникающие на этапе диагностического обследования внешней и внутренней среды будущего проекта.

Исследование имеет междисциплинарный характер и базируется на принципах и методах: теории систем, имитационного моделирования, маркетинговых исследований, обследования внутренней среды организации (методы кабинетных и полевых исследований), прогнозирования, анализа рынка, экспертных оценок, инструментах выявления проблем и информационных технологий – применение пакетов прикладных программ (ППП): ConceptDraw Office и Microsoft Office.

В предлагаемом издании впервые теоретически проработана методология управления диагностикой на прединвестиционной фазе проекта.

В основу приведённого исследования принят принцип непрерывности управления работами в проекте. В ходе проведённого нами исследования сделана попытка выявить сущность диагностического обследования и инструментарий для исследования объектов, которые являются элементами проектного процесса. Материал в настоящей работе излагается в привязке к управленческим циклам, характерным для проектного процесса [4], и компетенциям, которыми должны обладать руководители проектов и программ [18].

Правильный учёт взаимосвязи методологических особенностей проектного процесса, процесса управления и компетенций, привлекаемых специалистов, дают возможность получить объективные результаты диагностического обследования ситуации вокруг будущего проекта и принять решения, которые приведут к успеху всех его участников.

Выражение благодарности

Книга отражает многолетнюю работу автора, связанную с научными исследованиями в области управления работой флота в смешанных водных сообщениях, а также освоения и использования методологии управления проектами в консалтинговой и преподавательской деятельности на магистерских курсах. Автор приносит благодарность профессору, доктору технических наук Шибаеву А.Г. за многолетнее сотрудничество, кандидату экономических наук, доценту Колодину А.Л., магистрам по управлению проектами Овсиенко М. М., Маринуце Р.Е. и Жигареву И.Л., за неоценимые советы и помощь при подготовке настоящего издания.

1 МЕСТО ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ОБСЛЕДОВАНИЯ В ПРОЕКТНОМ ПРОЦЕССЕ

Принцип непрерывности управления работами в проекте - это принцип динамического воздействия на цель и задачи текущего этапа проекта для его согласования с состоянием внешней и внутренней среды. Это является основополагающим для руководителей, стремящихся получить качественные результаты по проекту в целом. В основу здесь принято прогнозирование поведения внешней среды, моделирование план-графика выполнения работ на скользящем интервале времени для различных параметров внешней среды и выбор вариантов, соответствующих наиболее устойчивым значениям выбранных показателей, ведущих к достижению главной цели проекта [1].

Ни в отечественных, ни в зарубежных исследованиях не уделено должного внимания раскрытию сущности проектного процесса, как единого целого [2]. Обычно его описание начинается с планирования и не уделяется внимания подготовке проекта [3, 4, 5].

Особенностью прединвестиционной фазы по подготовке проекта является отсутствие сформированных цели и задач. Есть только общая идея по его развитию. Составной частью прединвестиционной фазы «Подготовка проекта» является диагностическое обследование среды. Эта фаза проектного процесса характеризуется определённым содержанием и последовательностью её реализации. В полном объёме «дерево» типового процесса подготовки проекта представлено в приложении, а в тексте рассматриваются только отдельные его фрагменты (Приложение). В действительности конечным результатом этой фазы являются сформированный проектной командой пакет документов. В отдельных специальных источниках выполнение этой фазы проекта называют спецификацией, в других - концепцией, в третьих - сразу приступают к описанию содержания проекта [4].

Вопросам диагностического обследования субъектов экономической деятельности уделено внимание в специальной научной литературе такими

авторами как Бахрамов Ю. М., Вартанов А.С., Гавриленко Н.Г., Глухов В. В., Игнатьев А.М., Коласс Б., Крутик А.Б., Муравьев А.И., Эйхлер Л.В. и Шнипер, Р. И.

«…Экономическая диагностика направлена на изучение состояния хозяйствующего субъекта, влияние факторов развития социально-экономических процессов и выявления отклонений от нормального развития. Экономическая диагностика ориентирована как на познание экономических противоречий, так и на разработку мер по их решению. Комплексный характер экономической диагностики заключается в том, чтобы проследить динамику исследуемых процессов во взаимосвязи, исследовать прямые и обратные связи между процессами. Диагностические методы призваны отражать причинно-следственные связи и зависимости …" утверждает Шнипер Р.И. [6].

О. Дмитриева считает, что "экономическая диагностика близка к экономическому анализу, однако это не одно и то же. Они различаются по целям, задачам и используемому инструментарию". Анализ определяет количественное значение параметров, выявляет отклонение различных параметров от нормы.

Диагностика (постановка диагноза) - это "агрегированное синтетическое заключение о состоянии исследуемого объекта, которое делается на основе различной аналитической информации, её синтеза и сопоставления».

Следовательно, основное отличие экономической диагностики от анализа заключается в её целевой направленности на выявление отклонений от нормы, обнаружении патологии". Совокупность операций, локализующая причину отклонения объекта от нормального функционирования называют функциональной диагностикой, а определяющей отклонения параметров объекта от заданной нормы – параметрической диагностикой [7].

Муравьев А.И. и соавторы определяют экономическую диагностику, как "способ установления характера нарушений нормального хода хозяйственного процесса на основе типичных признаков, присущих данному нарушению" [8].

По научным трудам Глухова В.В. и Бахрамова Ю.М. следует что: "диагностика экономической системы - это совокупность исследований по

определению целей функционирования предприятия, способов их достижения и выявления недостатков" [9].

По мнению Вартанова А.С. следует, что введение термина "диагностика" сделано нестолько с целью обозначения нового вида анализа, сколько для того, чтобы подчеркнуть, что основное внимание должно уделяться интерпретации тех или иных экономических результатов деятельности предприятия для выявления проблем [10].

Французский экономист Коласс Б. считает, что заниматься диагностикой – это значит рассматривать в динамике симптомы явлений, которые могут задержать достижение поставленных целей и решение задач, подвергая опасности планируемую деятельность… [11].

Упомянутые выше исследования [6 - 11] не рассматривают экономическую диагностику как управляемый процесс и относят её к действующим предприятиям и отраслям, а не к проектам.

Тем не менее, методы и способы выполнения диагностики, равно, как и всей прединвестиционной фазы проекта должны соответствовать и подчиняться закономерностям, характерным для методологии управления проектными процессами.

Цель прединвестиционной фазы «Подготовка проекта» формулируется следующим образом: – обосновать адекватность продукта проекта рыночному спросу, связать создание продукта с возможностями рынков трудовых и материальных ресурсов и найти устойчивый компромисс в отношении структурно-логической схемы проекта с его участниками.

Для того чтобы обосновать цели и задачи проекта можно пойти различными путями. На прединвестиционной фазе «Подготовка проекта» требуется выполнить семь этапов, в последовательности, приведённой ниже (рис. 1). Наиболее ёмким из этих этапов является диагностическое обследование.

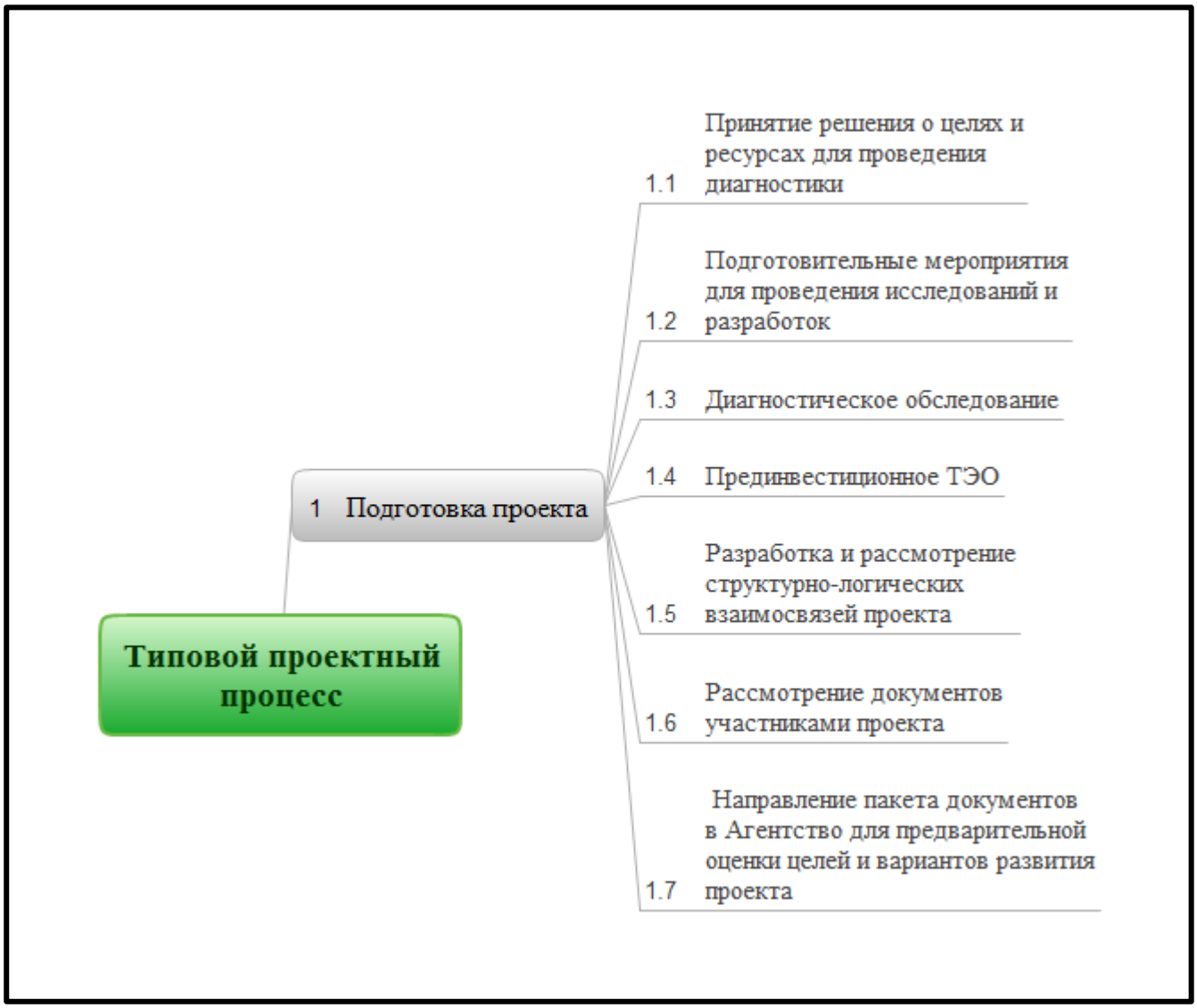

Рис. 1 Элементы прединвестиционной фазы проекта

Современное диагностическое обследование в проекте - это непрерывный процесс поиска, сбора, обработки данных и подготовки информации для принятия оперативных (тактических) и стратегических решений, как в целом по проекту, так и на отдельных его этапах. Понимание потребностей в информации для оценки состояния внешней среды тесно связано с пониманием содержания работ на каждом этапе проектного процесса. Сбор данных из доступных источников требует опыта в их подборе, обработке и анализе. Для качественной обработки собранных данных, подготовки аналитических выводов и эффективного их применения проектными менеджерами необходимо, чтобы аналитики обладали глубокими знаниями в области бизнес-процессов, происходящих на различных

этапах проектного процесса. Также аналитики должны обладать также навыками консультирования.

Процесс сбора, обработки и анализа информации о состоянии внешней и внутренней среды является циклическим и соответствует потребностям предстоящих фаз и соответствующих этапов проекта.

Цикл диагностического обследования внешней среды проекта - это непрерывный процесс, который начинается с определения информационных потребностей руководителей всех уровней, ответственных за принятие решений, и заканчивается предоставлением требуемого объёма информации. Процесс диагностического обследования всегда должен быть привязан к проектному процессу, то есть к конкретным этапам, в рамках которых будет использоваться данная информация.

На практике же использование полученной на выходе информации должно быть либо напрямую связано с ситуациями принятия решений, либо такая информация должна способствовать повышению уровня информированности проектного офиса по тем направлениям проектной деятельности, которые наиболее критичны.

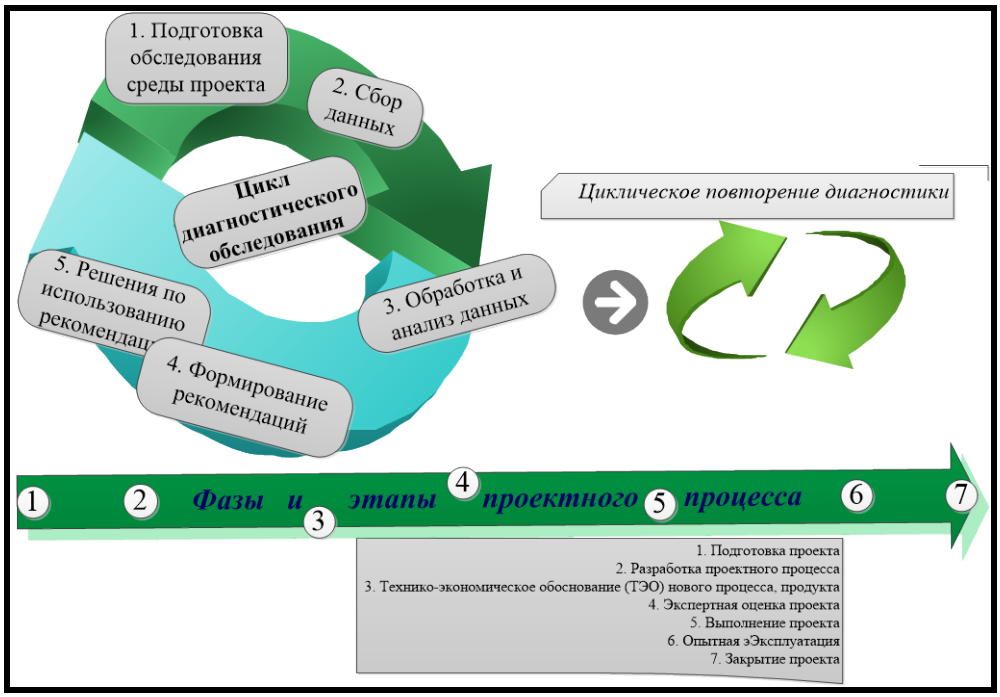

Рис. 2 Цикл подготовки рекомендаций по развитию проекта

На рис. 2 показаны этапы цикличного процесса диагностического обследования (подробнее об этом см. ниже). В левой верхней части диаграммы показаны конкретные шаги процесса диагностического обследования, начиная от сбора данных и завершая принятием решения по использованию результатов обследования. Правая часть диаграммы показывает, что цикл диагностического обследования повторяется на каждом этапе проектного процесса. Содержание работ по диагностике на каждом этапе проектного процесса специфично. Итоги процесса диагностики прямо связаны с содержанием работ на различных этапах проекта.

Сложности выполнения аналитической задачи в рамках цикла анализа информации можно описать, пользуясь стандартным треугольником управления проектом, т. е. необходимо выполнить задачу и выдать результат при трёх основных ограничениях: бюджете, сроках и объёме работ. Во многих случаях эти три ограничения противоречивы между собой: в стандартной задаче по анализу информации увеличение объёма работ требует увеличения сроков и бюджета; жёсткое ограничение по срокам означает увеличение бюджета и одновременное сокращение объёма работ, а ограниченный бюджет, чаще всего, приводит как к ограничению объёма работ, так и к сокращению сроков на реализацию проекта.

В сжатом представлении диагностическое обследование представляет процесс исследования внутренней и внешней среды предприятия, проведение маркетинговой разведки рынков сбыта будущей продукции проекта и рынков производительных сил (рабочая сила, сырьё и материалы, денежный рынок и рынок капитала).

Цель диагностического обследования на фазе «Подготовки проекта» - обосновать адекватность продукта проекта рыночному спросу для более эффективной адаптации создаваемого операционного процесса, технологий и номенклатуры товарной продукции (и/или услуг) требованиям конечного потребителя.

Этапы диагностического обследования в проекте охватывают задания по характеристике вида деятельности и участников проекта, изучение внешней и

внутренней среды. Каждое задание охватывает управленческий цикл, предусматривающий формирование группы исполнителей, подготовку методических инструкций, сбор и анализ данных, и разработку мероприятий по дальнейшей деятельности (рис. 3).

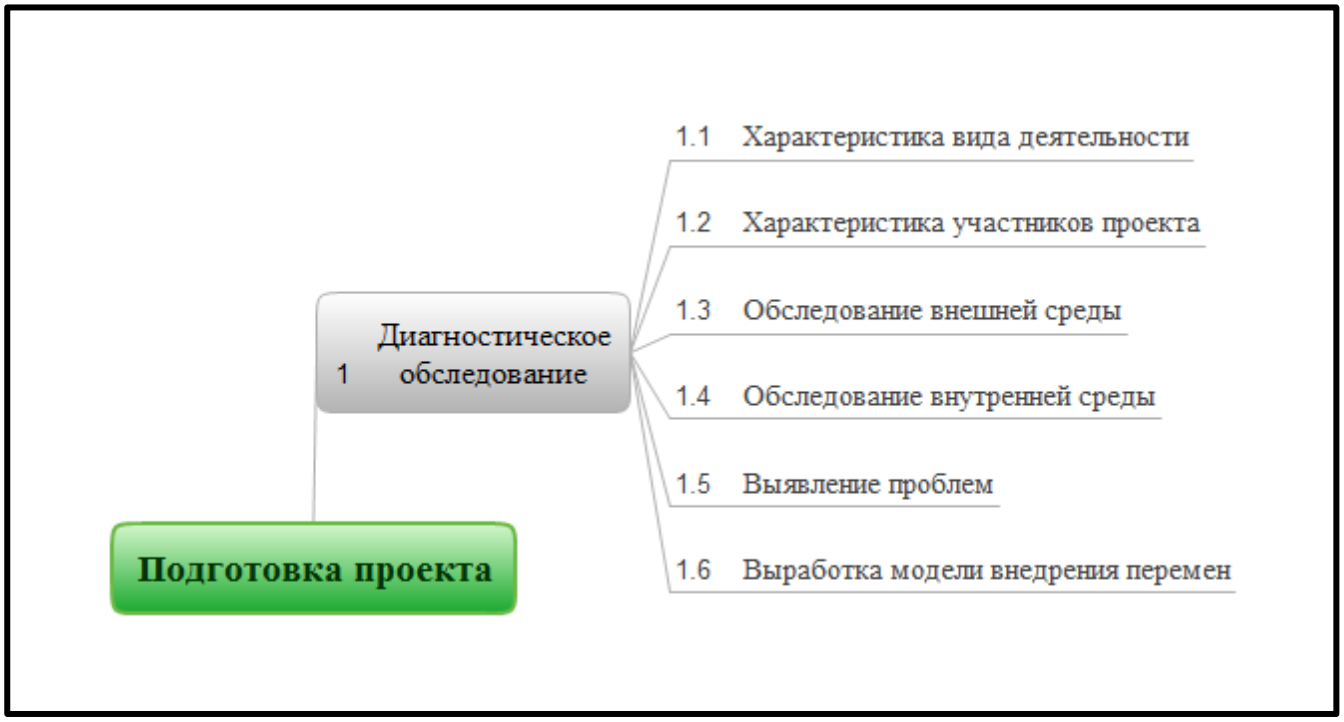

Рис. 3 Этап «Диагностическое обследование»

Коммерческое направление диагностического обследования в проекте заключаются в следующем.

1. Выявление перспективных рынков и оценка возможности завоевания его определённой доли.
2. Создание имиджа продукту проекта, выявление мероприятий по созданию благоприятного отношения к нему, оценка возможного объёма продаж, выявление условий конкурентной борьбы.
3. Выявление основных требований к будущей системе управления маркетингом.
4. Выявление тенденций ценовой политики, стимулирования сбыта, особенностей потребительского спроса на продукт проекта.
5. Выявление ресурсных возможностей рынка для реализации проекта.

6. Маркетинговые исследования

Определение целей и этапов диагностического обследования является первым шагом. Подобную работу в международной практике выполняют специализированные консалтинговые компании, имеющие сетевую. Технические мощности предприятия и необходимый штат компетентных специалистов должны обеспечивать проведение диагностических обследований в краткие сроки и на должном уровне.

Существуют два основных направления диагностического обследования:

- исследование, направленное на выявление проблем для обоснованной формулировки целей и задач проекта (исследование на перспективу потенциала рынка, его доли и т.п.);
- исследование, направленное на решение текущих проблем операционной деятельности (сегментация рынка, структура и объём товарооборота, текущая ценовая политика и т.п.).

Ниже рассматриваются особенности диагностического обследования касающиеся проектов и программ.

2 ОБСЛЕДОВАНИЯ ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АСПЕКТЕ ПРОЕКТА

Анализ завершённых проектов показывает, что все они направлены на хозяйственную деятельность, виды которой определяются в соответствии с международными и национальными классификаторами.

«Стремительно развиваются технологии, в особенности, в информационной и коммуникационной сфере, появляются новейшие типы специализации предприятий, производство разделяется на операции. Все это привело к тому, что под руководством Статистической Комиссии ООН во всем мире пересмотрели международные статистические классификации видов продукции и деятельности. В рамках данной процедуры на уровне Европы приняты единые статистические классификации.

Украина активно налаживает международное сотрудничество в рамках статистического пространства Европы. В него, помимо стран, являющихся членами Евросоюза, входят страны ЕАСТ, а это помогает войти нашему государству в мировое и европейское сообщество, повысить егомеждународный авторитет. Необходимость осуществить гармонизацию национальных статистических классификаций с их аналогами, существующими в иных странах, привела к пересмотру имеющейся системы классификаций видов экономической деятельности» [12].

Классификатор видов экономической деятельности (КВЭД), служит для определения и кодировки основного и второстепенных видов экономической деятельности юридических лиц на Украине, обособленных подразделений юридических лиц (статистических единиц). Эта систематизация осуществляется органами государственной статистики и отражается в Едином Государственном Реестре Предприятий и Организаций Украины (ЕГРПОУ). Внедрение КВЭД дало возможность проводить статистический анализ состояния национальной экономики и прогнозировать её развития, изучать межотраслевые проблемы и пр.

КВЭД. Классификатор видов экономической деятельности представляет 17 секций – укрупнённых видов деятельности, в соответствии с которыми предприниматель должен сопоставить свой проектный замысел.

КОПФХ. Классификатор организационно-правовых форм хозяйствования или классификация юридических форм хозяйствования включает ряд групп, среди которых предприятия (компании, фирмы), хозяйственные общества, кооперативы, организации (учреждения, заведения), объединения предприятий и др.

Важнейшим назначением КВЭД является статистический учёт предприятий и организаций по видам экономической деятельности. Для ограничения объёма поиска информации руководителю будущего проекта целесообразно установить вид экономической деятельности, относящийся к новому продукту или услуге, и таким образом сузить информационное поле в процессе диагностического обследования.

Нами выделены основные направления диагностического обследования вида деятельности, к которому будет относиться будущий продукт проекта.

- Выявление и анализ влияния глобальных факторов макросреды на развитие вида деятельности и его результативности.
- Анализ региональных рынков сбыта, оценка доли, которую занимают товары по рассматриваемому виду деятельности.
- Оценка конъюнктуры и ёмкости рынка, характеристика и прогнозирование спроса на новые продукты в пределах рассматриваемого вида деятельности.
- Оценка собственных возможностей Заказчика проекта, его потенциала и конкурентоспособности.
- Оценка технологических возможностей развития рассматриваемого вида деятельности.
- Оценка возможностей и поведения конкурентов в сфере рассматриваемого вида деятельности.
- Изучение реакции потребителей на новые продукты.

— Изучение товарной номенклатуры и ассортимента, изменений в их структуре.
— Оценка влияния нового продукта на экологию.
— Информационно-аналитическое обоснование сегментации рынка (группировка и структуризация потребителей) с учётом новых продуктов.
— Информационно-аналитическое обеспечение ценообразования и регулирования цен новых продуктов.

Первые шаги диагностического обследования вида деятельности в соответствии с направлением будущего проекта должны включать сбор и обработку информации по разнообразным характеристикам.

1. Основные данные по региону: размер, географическое положение и климатические и природные особенности (запасы минеральных ресурсов, условия для проживания и отдыха).
2. Население, характер занятий, доход на душу населения и социально-экономические данные региона. Обобщённые данные социально-экономической структуры страны, выделение отличий и возможностей для рассматриваемого региона.
3. Место и роль рассматриваемого вида деятельности в регионе (населённом пункте).
4. Размер, структура и темпы роста вида деятельности в секторе по формам хозяйствования, виду производимой продукции и по отрасли в целом.
5. Основные виды экспорта и импорта данного региона как внутри страны, так и за рубеж.
6. Существующие размер и темпы роста спроса на не импортируемую, полностью или частично импортируемую продукцию.
7. Прогнозные оценки спроса на отдельные продукты (услуги) в пределах вида деятельности.
8. Объёмы доступного местного сырья (ресурсов) для рассматриваемого вида деятельности.

Собранная информация должна обеспечить определение возможностей реализации будущего проекта на основе обусловленных выше и других важных характеристик, таких как логистические цепи поставок, транспортные расходы, имеющаяся или потенциальная инфраструктура. Это должно привести к предварительной формулировке цели и возможных стратегий развития проекта, определяющих его тип и рамки, в том числе создание новых операционных процессов или расширение существующего производства.

В целом по проекту следует дать следующие экспертные ориентировочные оценки:

— сроков осуществления проекта;
— объёма полных инвестиций на реализацию проекта;
— затрат на реализацию проектного процесса, включая расходы на подготовительные исследования, закупку оборудования для проектной команды, оборотные средства для выполнения работ;
— критических факторов заинтересованности основных участников проекта;
— предполагаемых и рекомендуемых источников финансирования;
— возможности расширения ассортимента продукции (комплекса услуг), повышения прибыльности и других преимуществ диверсификации (если это применимо к данному проекту);
— капитальных затрат на создание нового операционного процесса по статьям: земля, технология, техническое оснащение с выделением производственного, вспомогательного и сервисного оборудования, а также запчасти, быстро изнашивающиеся предметы, инструменты;
— количества основных трудовых и материальных ресурсов;
— производственных издержек;
— доли организационных и управленческих расходов, характерных для данного вида производства;
— потребности в иностранной валюте;
— годовых поступлений от реализации продукции.

Финансовая оценка должна показать ориентировочные сроки окупаемости и норму прибыли создаваемого операционного процесса.

Необходимо предварительно оценить также общие экономические и социальные выгоды региона, и особенно связанные с целями национальной экономики, такими как сбалансированное рассредоточение экономической деятельности, предполагаемая экономия иностранной валюты, возможности создания рабочих мест и экономическая диверсификация.

Обработка всей информации, касающейся вида деятельности, должна дать возможность объективно оценить целесообразность реализации проектов и программ и уровень рисков, который при этом возникнет.

3 ХАРАКТЕРИСТИКА УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

Одним из основных навыков всех руководителей и исполнителей проектов и программ является выявление участников и управление взаимодействием с ними. Участники являются индивидами со специфическими интересами, деятельность которых отражается на достижении результатов при подготовке и выполнении проектов и программ. Руководители несут полную ответственность за все процессы, происходящие в проекте, включая действия лиц, которые могут быть вне прямого воздействия и непосредственного контроля. Руководители должны обращать должное внимание на проблемы, возникающие у юридических лиц, так или иначе относящихся к проекту, заблаговременно вникать в них и управлять участниками, так как эти обстоятельства во многом определяют успех. Таким образом, руководитель должен организовать процесс формального управления участниками, который соответствует условиям выполнения проекта.

Задачами отслеживания каждого участника проекта являются: подготовка списка участников проекта, выявление и оценка их основных характеристик и представление объективных данных в виде, удобном для использования членами команды и взаимодействия с окружением проекта. Важной задачей в поиске характеристик участников является получение объективных данных, а не субъективных домыслов, чтобы процесс общения был прозрачным. Такая прозрачность даст основания тому, что любая оценка будет однозначно понятна и будет способствовать правильному использованию информации.

3.1 Особенности цикла управления участниками проекта

Международный стандарт по управлению проектами ISO 21500:2012 определяет, что «цель управления участниками проекта уделять достаточное внимание их потребностям и ожиданиям. Этот процесс включает деятельность, направленную на выявление соответствующих участников и разрешение их

проблем в аспекте проекта» [5]. Состав участников в проектах разнообразен, также как и сами проекты отличаются многообразием (рис. 4).

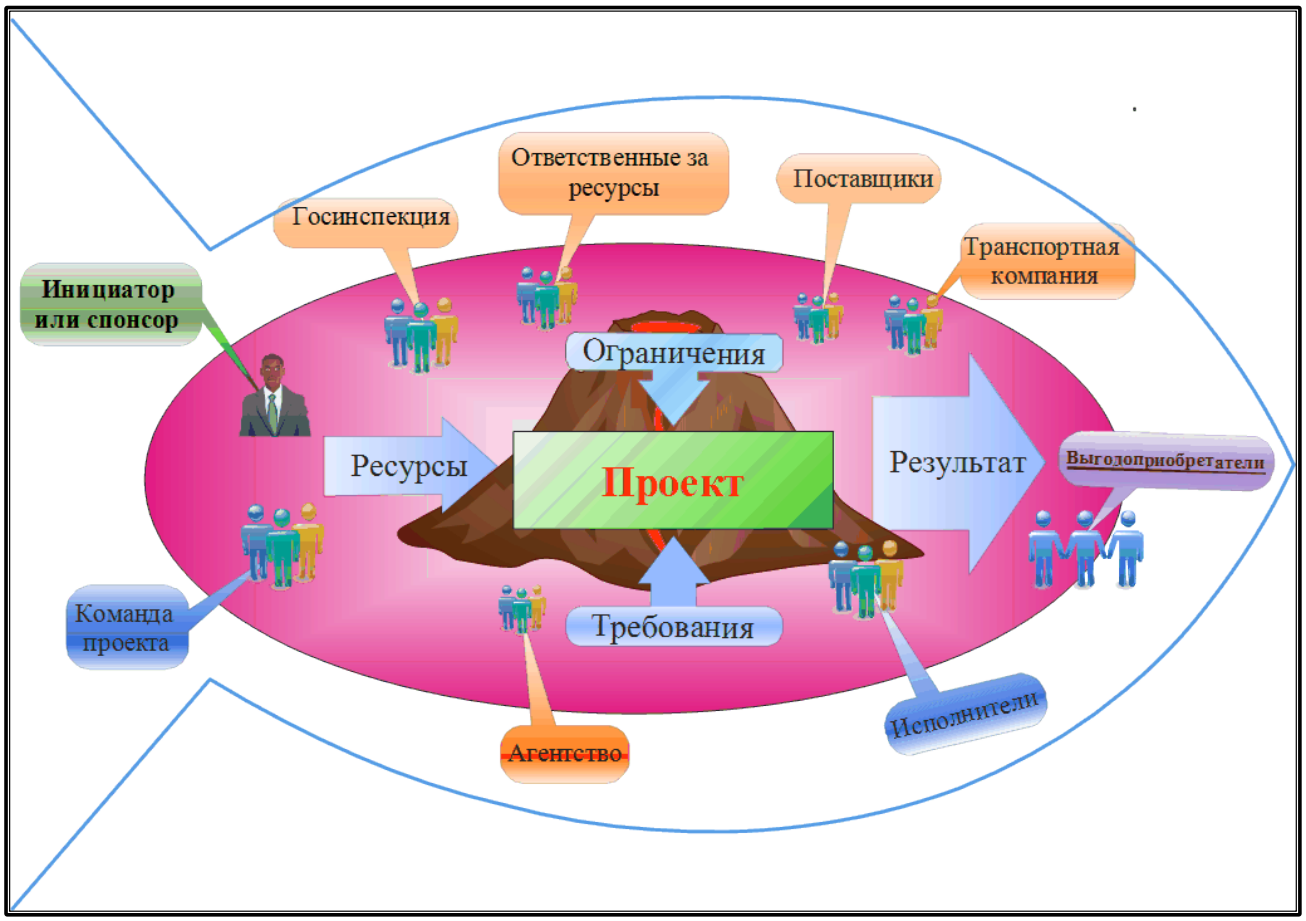

Рис. 4 Кто является участником проекта?

Участником проекта является любой индивидуум, группа индивидуумов или организация, которые имеют инвестиционный интерес в сфере проекта и/или которые потенциально будут подвержены воздействию со стороны проекта и в результате этого что-либо выиграют или потеряют. Управление участниками является существенной частью проектного процесса (рис. 5).

Рис. 5 Цикл управления участниками проекта

Цикл управления участниками охватывает весь жизненный цикл проекта. Первое задание, которое получает сформированная команда для управления проектом, заключается в выявлении и оценке его участников, состав которых, как правило, меняется в зависимости от содержания и специфики работ на отдельных фазах и этапах. По существу на каждой фазе проекта необходимо выявлять новых участников, одновременно взаимодействуя с активными участниками, связь с которыми была установлена ранее. Таким образом, цикл управления участниками проекта, состоящий из пяти этапов, многократно повторяется на протяжении всего жизненного цикла проекта. Эти этапы рассмотрены детальнее ниже.

3.2 Подготовка к проведению обследования участников

Подготовка к проведению обследования предполагает выяснение, что понимать под термином участник проекта. Есть множество формулировок этого термина [13]. Далее будем понимать под участником проекта – это

заинтересованный индивидуум, группа людей или организация, которые могут или не могут попасть под воздействие вследствие решений или действий в отношении специфичных ресурсов и каким-либо образом касаться процесса принятия решений о проекте.

Содержание этапа включает формирование группы исполнителей для обследования участников, выбор и определение политики, определение цели и задач анализа, подготовку методики сбора и обработки данных. На этом же этапе надо определиться с классификацией участников.

Наиболее важные участники - индивидуумы, группы людей, организации, которые в значительной мере воздействуют на принятие решений и последующую деятельность в отношении управления продуктами проекта, их распределения и использования. Они включают как победителей, так и побеждённых.

Вторичные участники - посредники в обоснованиях, проектировании и реализации отдельных этапов проекта (программы). Они могут быть сгруппированы как держатели фондов, административные органы, подрядные организации, общественные или лоббистские группы. Также могут быть попросту подразделениями в правительственных органах власти, национальных правительственных организациях и в частных организациях.

Внешние участники представляют различные инвестиционные интересы, косвенно касающиеся проекта, политики, руководства и т.д.

Привлекаемые участники представлены следующими тремя основными группами: публичный сектор, бизнес сектор и гражданское общество.

Выбор и определение политики по глубине сбора данных и дальнейшему взаимодействию с участниками проекта даёт рамочные ограничения к разработке методики обследования и потенциальным затратам по осуществлению взаимодействия с участниками проекта. Анализ участников является процессом, который обеспечивает проникновение в суть и понимание взаимодействия между проектом и его участниками. Такой анализ является мощным инструментом, который оказывает помощь членам команды в

выявлении и установлении приоритетов по отношению к участникам, которые могут оказать значительное воздействие на успех проекта.

Формирование и тренинг рабочей группы для постоянной работы с участниками осуществляется на протяжении всего жизненного цикла проекта. Рабочая группа должна состоять из 3 – 5 опытных специалистов, включая руководителя проекта, несколько основных членов команды и специалиста, который знает и понимает организационную структуру компании, распределение полномочий, степень влияния не проект отдельных руководителей и разбирается в политике компании. Такая рабочая группа, которая позже вольётся в команду проекта, должна быть сформирована как можно раньше до начала разработки структурно-логической схемы проекта из специалистов, желающих работать в проекте. Очень важно включить в эту группу представителя инвестора (Заказчика) проекта. Сохранение постоянства такой рабочей группы значительно уменьшает субъективизм в оценке участников.

Определение цели и задач анализа осуществляет рабочая группа, которая ознакомлена с идеей проекта. При этом она руководствуется политикой установленной на предыдущем этапе.

Подготовка методики сбора и обработки данных. Сбор данных предусматривает получение как вторичной, так и первичной информации. Вторичная информация вытекает из открытых источниках, таких как статьи, рецензии, отзывы, отчёты о финансовом состоянии и деловой активности и др. Первичная информация добывается в результате переговоров, приглашений на совместные совещания и анкетирования. Стандартные вопросники (анкеты) для интервьюирования и ведомости для учёта анкет могут быть подготовлены, как только рабочая группа выбрала и выявила основных участников. Участники не должны заполнять анкеты самостоятельно, член рабочей группы должен направлять беседу с помощью вопросов в анкете в требуемое русло. Вопросы должны быть изложены ясно, специфично и открыто. По возможности, они

должны требовать от участников опроса, развёрнутого ответа, а не однозначного «да» или «нет».

В результате сбора данных должны быть получены различные характеристики участников, среди которых:

— идентификационный номер;
— организация и должность;
— внешний/внутренний участник;
— уровень подготовки;
— служебное положение;
— образование;
— интересы;
— деловые и родственные связи;
— ресурсы и власть;
— лидерство и др.

Для получения объективных оценок различных участников используются опорные шкалы, которые должны быть разработаны заблаговременно. Опорная шкала для оценок участников служит двум целям:

— проверить, что все характеристики участника охвачены во время заполнения анкеты;
— помочь рабочей группе трансформировать информацию участника в таблицы с характеристиками участников.

Опорная шкала и таблицы с их характеристиками должны дорабатываться после интервью с участниками, потому что в ходе интервьюирования к ним возникают специфичные вопросы.

3.3 Сбор данных об участниках проекта

В первую очередь необходимо составить списки потенциальных участников проекта, которые по ходу его реализации будут дополняться и корректироваться. Далее необходимо произвести обзор существующей

информации – любые письменные и устные сведения об отношении участника к политике, глобальным и оперативным целям предприятия, место работы, служебное положение внутри организации и любые сведения о количестве и типе ресурсов, которые находятся в распоряжении участника и/или его организации. Следует заблаговременно за 1 - 2 недели составить расписание, включая место и время проведения интервью. Во время интервьюирования необходимо делать записи, заметки и пр. Анкеты должны быть собраны и обработаны надлежащим образом.

Выявление потенциальных участников. Эту работу надо начать вначале программы или проекта. Она может быть также частью процесса при таких действиях как:

— рассмотрение структурно-логической схемы проекта;

— разработка плана проектного процесса;

— обоснование операционного процесса;

— оперативное регулирование выполнения работ.

3.4 Анализ вклада участников проекта

Целью анализа участников является разработать стратегический подход к объекту исследований, взаимоотношениям различных участников и проблемам, которые их интересуют больше всего. В процессе такого анализа выявляются основные и второстепенные участники, которые имеют инвестиционный интерес в отношении проблем, для решения которых реализуется проект или программа. Анализ участников представляет непрерывный процесс систематического сбора и качественного анализа данных, с тем, чтобы определить, чьи интересы принимать во внимание, когда разрабатывается или реализуется программа или проект.

Анализ участников важен и необходим, потому что он даёт возможность выявить по отношению к проекту или программе следующее:

— интересы всех участников, которые подвергнутся воздействию со стороны проекта или программы;
— потенциальные конфликты или риски, которые могут подвергнуть опасности инициативу;
— возможности и отношения, которые могут быть построены во время реализации проекта;
— деловые группы, которые можно активировать принять участие в различных этапах проекта;
— адекватные стратегии и подходы для привлечения участников;
— пути уменьшения негативного воздействия на группы людей, уязвимых и находящихся в невыгодном положении.

Содержание анализа участников проекта включает:

— выявление наиболее важных, вторичных и основных участников;
— оценку их интересов;
— оценку воздействия этих интересов на жизнестойкость проекта (программы);
— активное вовлечение всех выявленных участников в проектный процесс настолько, насколько это возможно.

Основные действия в анализе участников следующие:

— выявить интересы участников;
— выявить конфликтность интересов;
— выявить отношение участников;
— выработать надлежащие формы взаимодействия;
— улучшать взаимодействие, увеличивать поддержку или вовлечение во взаимодействие;
— создать основания для мониторинга и гибкого взаимодействия в условиях меняющегося состояния внешней и внутренней среды.

Такой анализ должен выполняться рабочей группой с вовлечением необходимых по ситуации членов команды проекта. Недопустимо поручать эту работу отдельному индивидууму. Анализ участников зачастую затрагивает щепетильную и не дипломатическую информацию.

Большинство производственных интересов и мероприятий (программ развития) связано с коммерческой тайной и поэтому очень мало удаётся получить публично. Время, которое следует потратить на обследование и анализ, зависит от масштабов программы или проекта, наличия ресурсов, сложности и глубины требуемых данных.

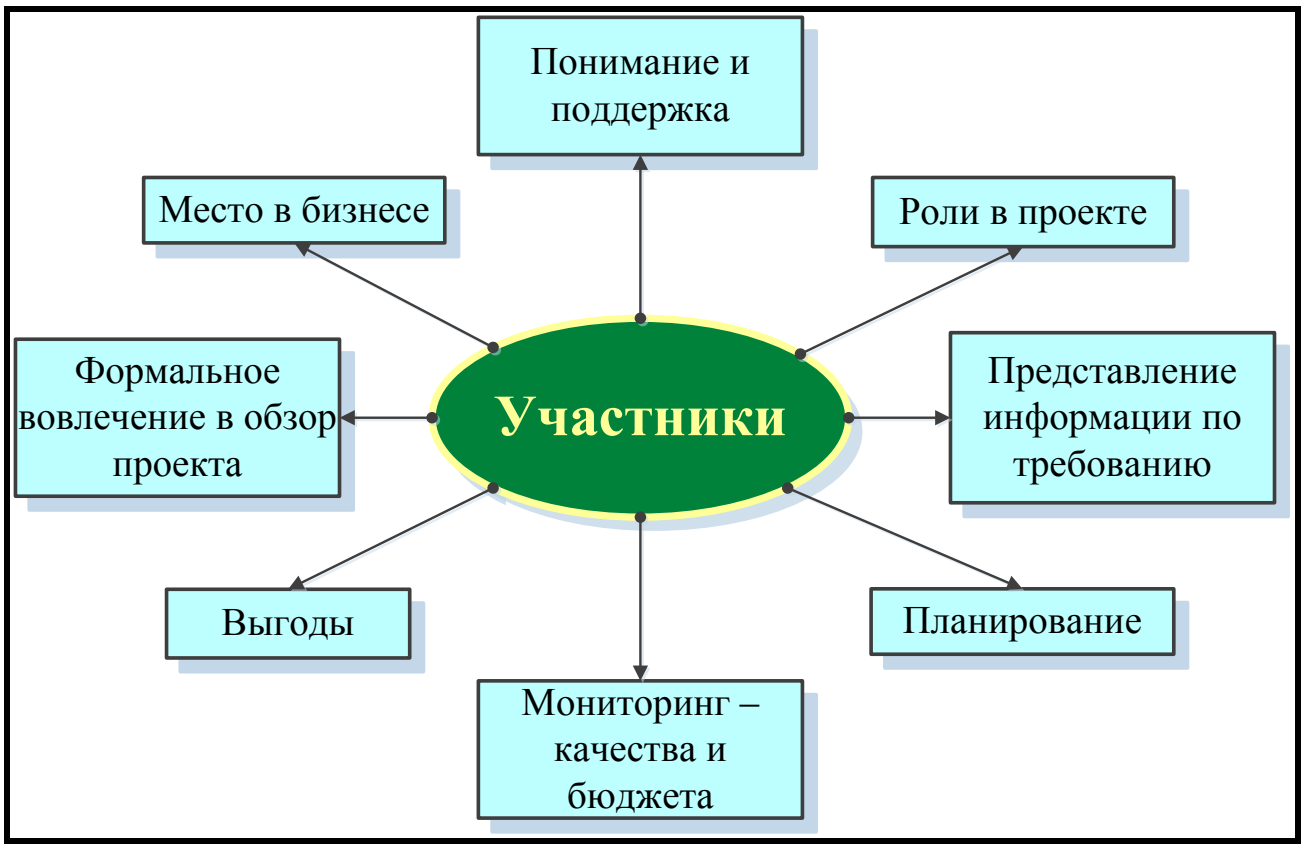

Рис. 6 Факторы взаимодействия команды с участникам проекта

В первую очередь важно выявить, какие выгоды каждый участник ждёт от проекта. Не менее важно знать его место в бизнесе, окажет ли такой участник поддержку проекту. Это даст возможность определить его роль в проекте и установить с ним разумное взаимодействие (рис. 6). Эти вопросы можно частично решить с помощью матрицы «Влияние - интерес» (рис. 7).

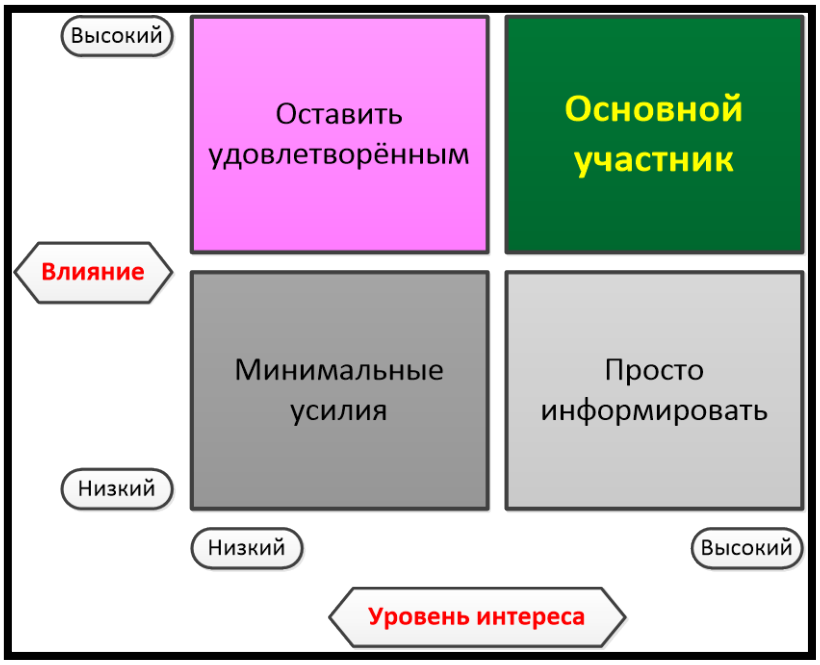

Рис. 7 Матрица «Влияние - интерес»

На рис. 7 отражены уровни влияния и интереса от минимального к максимальному, а поле диаграммы разбито на четыре квадранта, каждый из которых аккумулирует группы участников в отношении взаимодействия с ними [14, 16].

Оценивая возможные действия участников проекта, необходимо руководствоваться сложившимся взаимодействием основных игроков на рынке (рис. 8).

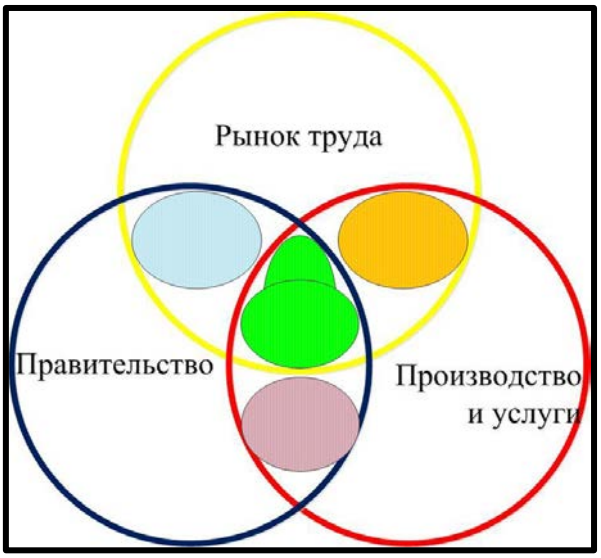

Рис. 8 Взаимодействие основных игроков на рынке

Основные игроки на рынке представлены тремя мощными группами, которые взаимодействуют между собой. Зоны взаимодействия показаны различными цветами. Есть сфера взаимодействия общая для всех трёх групп, помеченная зелёным цветом. Это взаимодействие не видно, если каждую группу рассматривать отдельно. Если их совмещать, то взаимодействие также не является прозрачным, потому что кто-то всегда привлекает внимание больше других. Совмещение интересов, показанное на рис. 8, 9, даёт возможность выделить общую для всех сферу взаимодействия, выделенную зелёным цветом. Из этого множества участников надо выделить тех игроков, которые касаются конкретного проекта или программы. В этом случае все игроки классифицируются как потенциальные, требующие пристального внимания, и неуправляемые участники проекта (рис. 9).

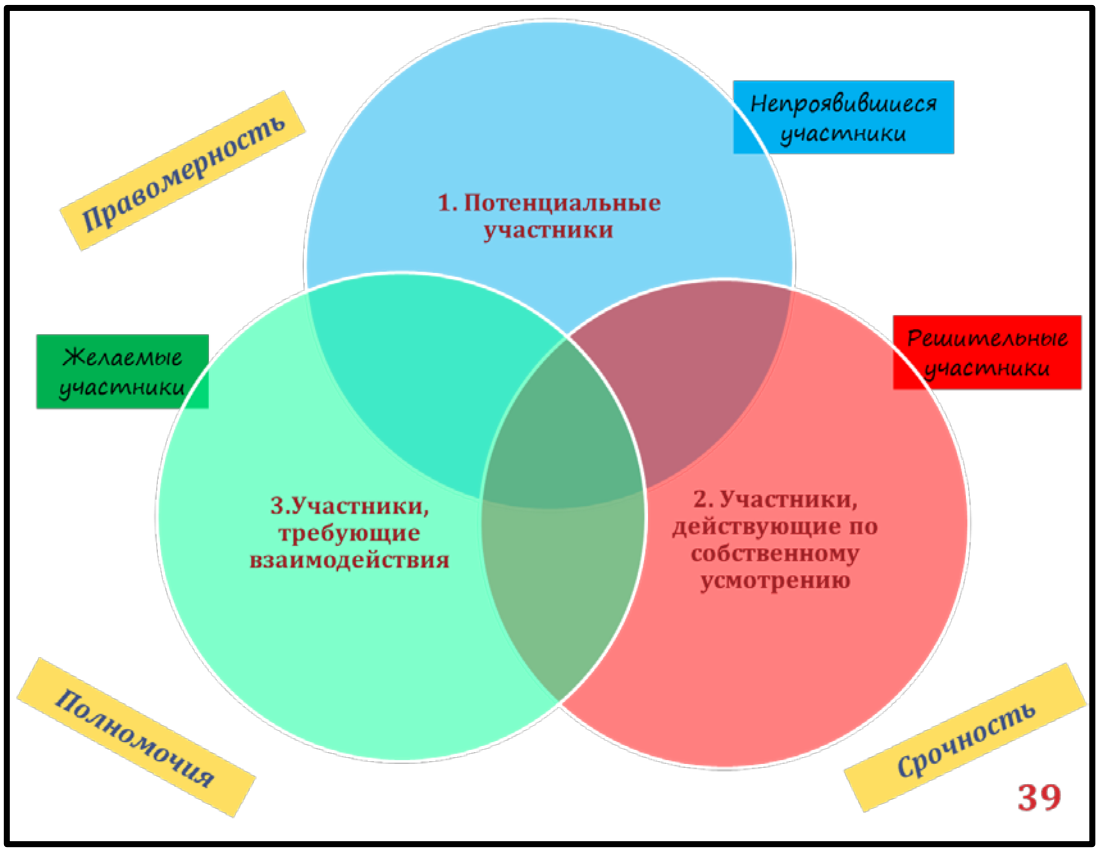

Рис. 9 Схема взаимосвязи участников проекта

Отличительные характеристики участников проекта:

Правомерность - относится к осознанной убеждённости или правомерности требований участника к результатам проекта [14].

Властные полномочия - относятся к возможности или способности участника производить эффект, то есть внести положительный или отрицательный вклад в проект.

Срочность (безотлагательность) - относится к степени, до которой информация участника требует немедленного внимания или ответа.

Соседство (близость интересов) – пространственное расстояние между организацией и участниками проекта.

В зависимости от активности участники подразделяются на несколько групп (рис. 10):

— *Основные участники - инициаторы*, которые уделяют большое внимание внедрению проекта. Их действия оказывают существенное влияние на его выполнение.

— *Зависимые участники - защитники*, которые уделяют большое внимание проекту, но их действия не оказывают на него никакого воздействия.

— *Опасные участники - непроявившиеся субъекты*, чья деятельность может воздействовать на политику реализации проекта в случае, если появятся законные основания для этого.

— *Пассивные участники - безразличные субъекты*, чья деятельность не может оказать воздействия на проект.

Рис. 10 Схема взаимосвязи участников проекта

Оценка каждого участника по влиянию на проект ведётся в нескольких направлениях. Выявление возможности отдельных участников в значительной мере повлиять на проект как положительно, так и отрицательно, является очень важным для его завершения. Возможность влияния отражает относительную власть участника в проекте. Участник с высоким уровнем влияния будет контролировать принимаемые решения и может содействовать успешному развитию проекта в зависимости от своего иерархического, экономического, социального или политического положения. Другими важными факторами со стороны участника являются:

возможность выступать экспертом;

умение вести переговоры и улаживать конфликты;

владение стратегическими ресурсами;

харизма и пр.

В процессе оценки участников важно выявить их возможности оперативно регулировать (влиять на) принимаемые решения. Необходимо уяснить степень, до которой индивидуумы, группы и организации могут убеждать и сдерживать силой других в процессе принятия решений и выполнения определённых действий.

Следует выработать отношение к тем участникам, чьи проблемы, потребности и интересы являются в приоритете к рассматриваемому проекту.

Участника-представителя формальных организаций надо характеризовать по признакам:

— официальная иерархия;
— власть в лидерстве (харизма);
— оперативное управление стратегическими ресурсами (фондами);
— владение специальными знаниями;
— позиция на переговорах (сильные стороны по отношению к другим участникам).

Для неформальных групп и наиболее важных участников важно выяснить следующие характеристики:

— социальное, экономическое и политическое положение;
— уровень организованности, согласованности и лидерства в группе;
— уровень контроля стратегических ресурсов, влияющих на основные управленческие инициативы;
— влияние на информацию с помощью сети;
— степень зависимости от других участников.

Конкретная позиция (приверженность) участника проекта может быть установлена путём анализа:

— информации, которую сообщил непосредственно сам участник во время интервью;
— косвенной информации, полученной через других участников, и вторичной информации, т.е. других восприятий.

— информации от заинтересованных лиц.

Полученные данные, которые касаются участников проекта, следует оформлять в табличной форме (табл. 3.1 – 3.7). Конкретное содержание и наполнение таблиц характеристиками определяется целями и задачами обследования, сложностью проекта, ресурсами, выделяемыми для выполнения этой работы.

В табл. 3.1 – 3.4 приведены наиболее простые и легко доступные формы для их составления и анализа.

Таблица 3.1

Группа заинтересованных сторон	Выгоды и потери сторон	Форма поддержки проекта сторонами	Механизм взаимодействия
	(+)		
	(+)		
	(—)		
	(—)		

Таблица 3.2

Участники	Интересы	Круг полномочий/ ресурсы	Приоритеты в интересах к проекту
Самые важные			
Вторичные			
Внешние			

Таблица 3.3

Категория участника	Имя участника	Приоритеты участника	Восприятие участника	Влияние участника	Встречная стратегия в адрес восприятия участника	Примечания

Таблица 3.4

Участник	Интерес или требования к проекту	Почему он нужен в проекте?	Восприятие отношения и риски	Меры, которые необходимо принять

В табл. 3.1 -3.4 представлены характеристики, которые отражают интересы, как проектной команды, так и участников проекта. Эти характеристики должны быть основанием для будущих компромиссных решений при достижении взаимовыгодных результатов.

3.5 Разработка мероприятий и план-графика взаимодействия с участниками проекта

Для разработки мероприятий по взаимодействию с участниками проекта необходимо получить объективные оценки об отношении будущих участников к проекту. Поэтому необходимо выявить не только исходные характеристики, но и сведения, которые дают основания для оценки уровня поддержки проекта со стороны отдельных участников. Степень поддержки проекта участниками, обеспечивающая его успех, зависит от множества факторов. Это служебное положение и властные полномочия участника в своей компании. Это возможности, которые будут способствовать отдельному участнику производить свою продукцию или предоставлять свои услуги. Также это уровень «социального» воздействия на индивидуума и степени, до которой такой индивидуум знаком со спецификой рассматриваемого бизнеса. Все эти аспекты должен быть проанализированы более детально в отношении каждого участника в каждом конкретном проекте и зафиксированы в документарной форме (табл. 5 – 7).

Таблица 3.5

Имя участника	Подходы к коммуникации, сетка полномочий, интересы	Основные проблемы	Настоящее служебное положение	Необходимая поддержка	Желаемая роль в проекте	Желаемый механизм участия	Потребность в информации	Механизм коммуникаций

В табл. 3.5 надо внести данные об отношении экспертов проектной команды к каждому участнику проекта.

Таблица 3.6

Пример заполнения характеристик участников

Участник	Выгода от проекта	Потенциальное воздействие на проект	Что обеспечит проекту участник?	Восприятие проекта и/или риски	Стратегия управления участником	Ответственность
Руководитель учреждения	Выработка и проведение политики	Очень высокое	Опытный персонал для экспертизы, утверждение корректировок графика работ	Недостаточная ясность в предпочтительных подходах. Представление, что проектная команда ориентирована слишком технически	Привлечение независимых контролирующих органов. Регулярные корректировочные совещания с руководителями	Инвестор и государственные контролирующие органы
Государственное областное учреждение	Будет эксплуатировать новую систему	Высокое	Проектирование и испытания	Заинтересовано в увеличении производительности	Привлечение будущих пользователей	Проектная команда
…						

Для одинаковой интерпретации отдельных участников проекта необходимо сформировать шкалы качественных оценок и, таким образом создать условия для однозначной и прозрачной оценки участников проекта (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Пример использования шкалы качественных оценок

Участник	Оценка влияния на проект	Оценка важности для проекта	Условия и риски
Владелец проекта	Низкий (2)	Высокий (9)	Обеспечивает все ресурсы, но не предъявляет каких-либо особых требований
Инвестор	Высокий (10)	Средний (6)	Мы в действительности точно не знаем, будет ли финансирование продолжено в последующие годы. Есть предпосылки, что мнение может быть изменено в любую минуту.
Руководитель проекта	Высокий (9)	Средний (7)	Представляется, что доволен новым проектом
Член команды	Низкий (3)	Средний (5)	Представляется, что доволен новым процессом и системами оборудования. Угроза забастовок предположительно увеличилась. Получено ряд требований на дополнительные тренинги

Результаты планирования взаимодействия проектной команды с отдельными участниками проекта могут быть отражены в табличной форме (табл. 3.8 – 3.11). Как следует из анализа содержания данных, руководители в своих взаимоотношениях должны знать выгоды, проблемы и потери участников и правильно использовать эту информацию, прежде всего при формировании политики реализации проекта.

Выявление всех затруднений и препятствий по полному использованию возможностей участников проекта является первым шагом по планированию необходимой деятельности, которая даст возможность устранить все затруднения и препятствия по взаимодействию. Необходимо наработать хорошую практику по выявлению таких затруднений в процессе анализа участников, с тем, чтобы воспользоваться ими во время планирования. Затруднения и препятствия могут касаться:

— недостаточного уровня компетентности и информированности;
— недостаточной заинтересованности в планировании и принятии решений;
— потери из-за непривлечения к участию в совместной работе;
— занятости в другом проекте;
— недоступности в ожидаемом месте и времени;
— несогласия с предполагаемыми переменами, воспринимая их как потенциальную угрозу;
— недостаточного уровня властных полномочий для эффективного участия при принятии решений;
— недостаточности требуемых навыков для эффективного взаимодействия;
— конфликтов с другими участниками;
— недостатка полномочий от своих принципалов, так как является дочерним представителем;
— сомнений в отношении возможностей, устойчивости и доступности внешних поставщиков, консультантов или подрядчиков.

Базируясь на роли каждого участника и выявленных препятствиях, должны быть подготовлены соответствующие мероприятия и внесены в план взаимодействия с ними.

Таблица 3.8

Группа участников	Уровень влияния	Воздействие	Текущий уровень поддержки	Обстоятельства и основные проблемы или интерес	Требуемый уровень договорённостей	Подходы / стратегия для вовлечения	Лицо ответственное за контакты

Шкалы для заполнения столбцов 2 – 4 в табл. 3.8

Уровень влияния	Воздействие	Текущий уровень поддержки
1 - Нет прав для принятия решений или влияния	1 - Низкое	1 - Негативный
2 - Некоторое влияние, но не критическое	2 - Среднее	2 - Невосприимчивый
3 – Влияет, но нет полномочий по принятию решений	3 - Высокое	3 - Покладистый
4 – Средний уровень решений и влияния на решения		4 - Заинтересованный

При планировании взаимодействия с участниками проекта необходимо предусмотреть устранение всех затруднений, препятствий и попыток их воздействия на проект. Это более важно, чем на этапе диагностического обследования определить уровень взаимодействия. Усилия, направляемые на каждого участника, должны быть достаточными для установления необходимого взаимодействия и поддержания его на требуемом уровне на протяжении всего жизненного цикла проекта. Укрепляя и поддерживая вклад участников, которые активно сопутствуют проекту, команда также увеличивает вероятность успеха в проекте (табл. 3.9 и 3.10).

Таблица 3.9

Взаимосвязь с проектом руководителя организации

Участник проекта	Выгоды, которые получит организация	Потери, которые понесёт организация	Вклад – механизм участия в проекте

Особое внимание необходимо обратить на непроявившихся и безразличных участников, которые с чем-либо не согласны. Если невозможно получить их согласие, то необходимо уменьшить зависимость проекта от их влияния (переместить их из зоны критиков, в зону желаемых или несущественных). Первым шагом в этом случае необходимо выслушать, понять и уяснить возникшие проблемы. Следующим шагом надо выработать меры по получению согласия таких участников с проектом.

Таблица 3.10

Взаимосвязь участников с проектом – внешние участники

Заинтересованные стороны	Выгоды сторон	Потери сторон	Форма поддержки проекта сторонами	Механизм участия в проекте

Тщательный анализ характеристик каждого участника должен дать основания для установления взаимосвязи с работами, которые будут выполняться на отдельных этапах проекта (табл. 3.11).

Таблица 3.11

Взаимосвязь этапов проекта с участниками

Фазы проекта	Способ участия в проекте			
	Информирует	Консультирует	Участвует	Контролирует
Обследование				
Планирование				
Реализация				
Эксплуатация				
Закрытие				

Мероприятия, включаемые в план взаимодействия с участниками проекта, могут включать:

— осуществление коммуникационных взаимосвязей с участниками;

— информирование участников по интересующим их вопросам;

— получение от участников информации, касающейся проекта;

— регулирование ожиданий участников;

— вовлечение соответствующих участников в экспертизу и актирование наиболее важных промежуточных результатов в проекте.

3.6 Оперативное регулирование взаимодействия с участниками проекта

Целью оперативного регулирования взаимодействия с участниками проекта является установления взаимовыгодных отношений между сторонами на протяжении всего жизненного цикла проекта для активизации деятельности тех участников, чьи интересы должны приниматься во внимание при принятии управленческих решений.

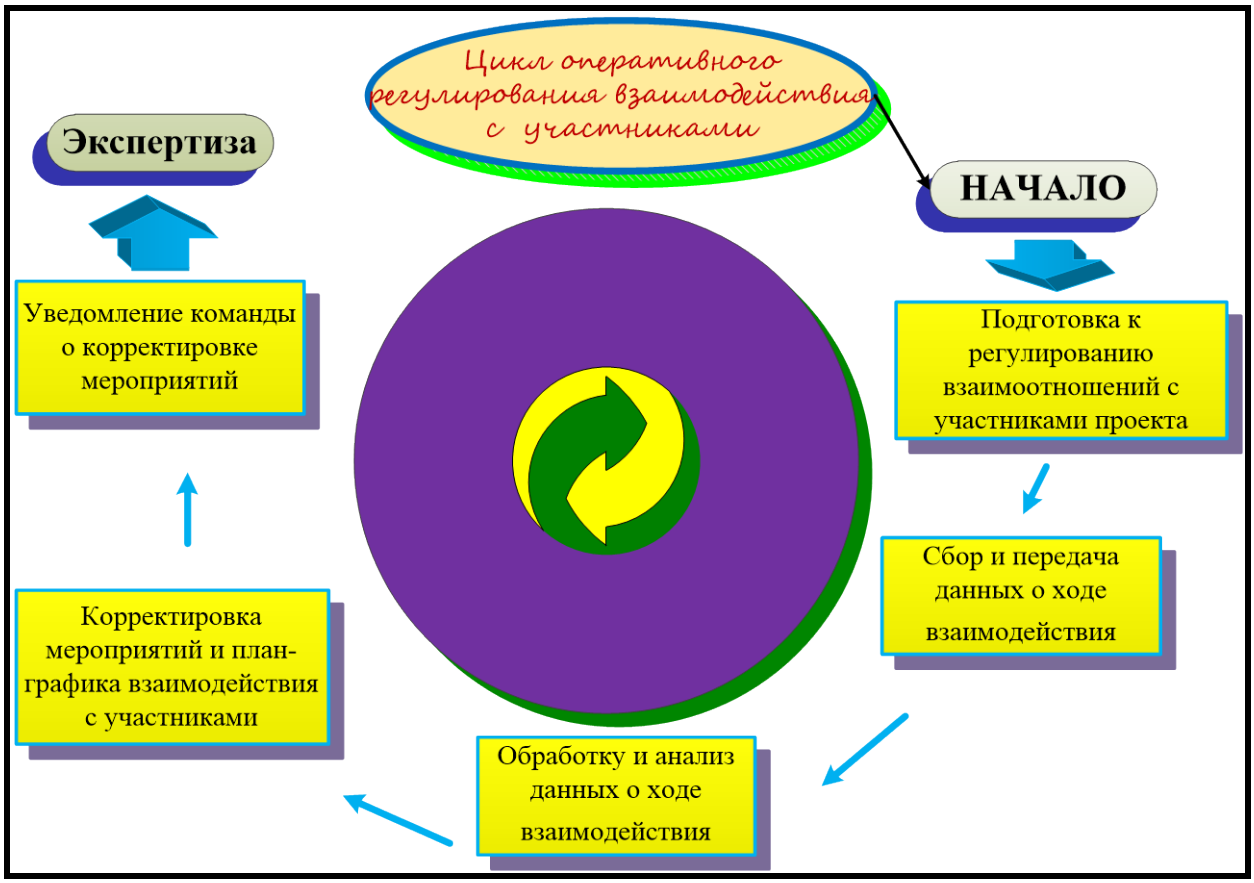

Рис. 11 Цикл оперативного регулирования

Этапы оперативного регулирования взаимоотношений с участниками проекта можно подразделить на шесть этапов (рис. 11).

— Подготовка к регулированию взаимоотношений с участниками проекта предусматривает:
  - разработку и утверждение форм оперативной отчётности о ходе проектного процесса;
  - установление ответственности и сроков передачи форм оперативной отчётности о ходе процесса.

— Сбор и передача данных о ходе взаимодействия.

— Обработка и анализ данных о ходе взаимодействия.

— Подготовка, согласование и утверждение регулировочных решений.

— Корректировка состава мероприятий и план-графика взаимодействия с участниками:

- установление ответственности и сроков реализации корректировок проектного процесса и бюджета.

— Уведомление команды о корректировке мероприятий.

На этапе подготовки регулировочных решений осуществляется периодическая переоценка позиции каждого участника проекта и определяются дальнейшие действия для поддержания с ним связи, если он устойчиво поддерживает проект. Здесь важно делать обзор подобный предыдущим этапам, чтобы выявить новых участников, их позицию по отношению к проекту и подготовить мероприятия по взаимодействию с ними. Подобный обзор необходимо регулярно проводить по всем участникам, выявленным ранее, и корректировать мероприятия по взаимодействию.

Рис. 12 Процесс оперативного взаимодействия руководителя проекта с его участниками

Процесс оперативного взаимодействия с участниками проекта ведётся в основном в форме непосредственного общения (личных контактов) и состоит в передаче данных или информации по личному поручению руководителя проекта. При этом, в соответствии со сложившейся обстановкой по ходу реализации

проекта, с каждым участником согласовываются различные мероприятия: участие в деловых совещаниях, экспертизе, приёмке специфичных работ и т.д. (рис. 12).

4 ОБЩИЕ ВОПРОСЫ ОБСЛЕДОВАНИЯ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ИЗУЧАЕМОГО ОБЪЕКТА

Цель обследования внешней и внутренней среды изучаемого объекта — оценить уровень вида деятельности на предприятиях региона, влияющих на будущий проект, за последние три – пять лет, включая текущий год. Основные характеристики отрасли и предприятий необходимо представить в табличной форме, причём для интересующих видов продукции (услуг), выпускаемых (предлагаемых) на предприятиях, оформляется отдельная таблица. Выявленные негативные и положительные факторы (симптомы) позволяют быстро и довольно точно установить характер проблем, не производя непосредственных измерений, т.е. без действий, которые требуют дополнительного времени и средств.

В практике накоплен определённый опыт диагностического обследования отдельных предприятий и сделаны некоторые обобщения в отношении классификации видов такой деятельности (рис. 13 - 15).

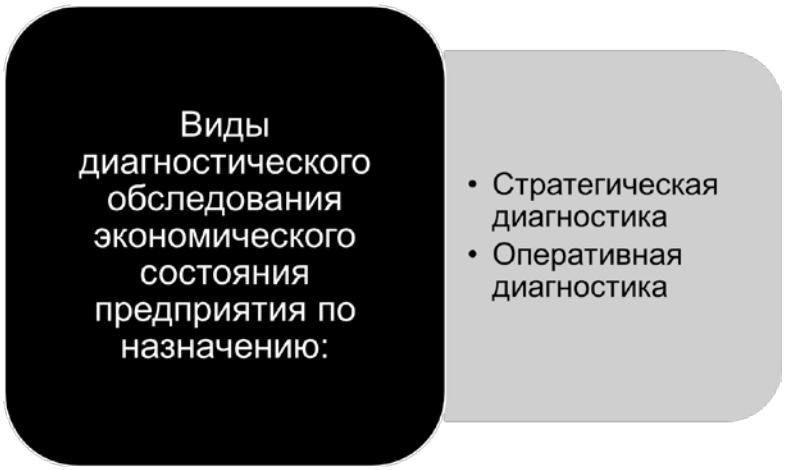

Рис. 13 Виды диагностического обследования по назначению

Стратегическая диагностика финансово-хозяйственного положения предприятия направлена на оценку:

— эффективности его стратегии;

— его стратегической позиции в каждом из направлений деятельности;

— положительных и негативных воздействий внутренней и внешней среды.

Оперативная диагностика деятельности предприятия служит базой для принятия текущих оперативных управленческих решений. Она отслеживает и оценивает основные направления и параметры деятельности предприятия и прежде всего, анализирует:

— финансовое состояние;

— безубыточность;

— материальные и информационные потоки;

— риски.

Результаты анализа используются для выявления проблем, сильных и слабых сторон предприятия.

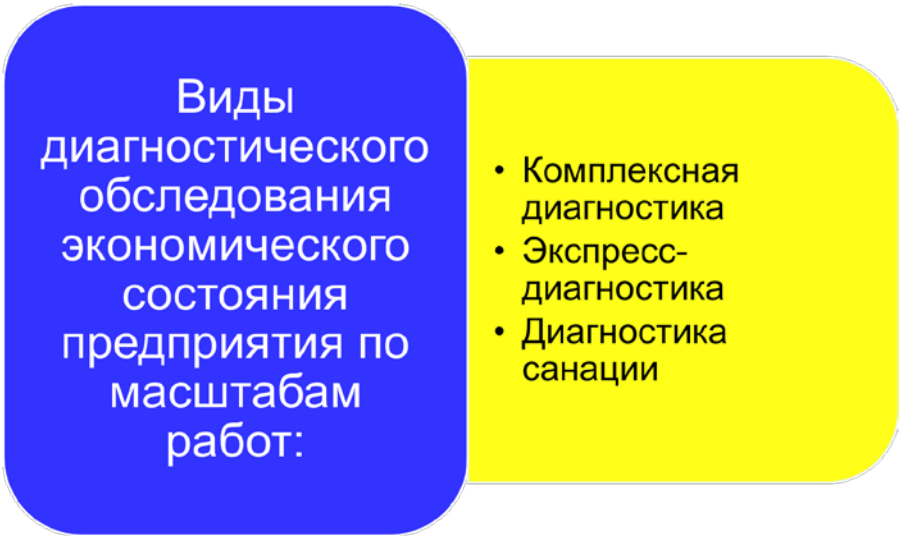

Рис. 14 Виды диагностического обследования по объёму работ

Каждый вид диагностики характеризуется содержанием и объёмом работ по оценке состояния предприятия в отрасли и на рынке (рис. 14). Наиболее дорогостоящей, длительной по времени и сложной по содержанию является комплексная диагностика. На практике, чаще всего проводится экспресс-диагностика. Она проводится для выявления проблем в изменяющихся внешних и внутренних условиях деятельности предприятия (рис. 15).

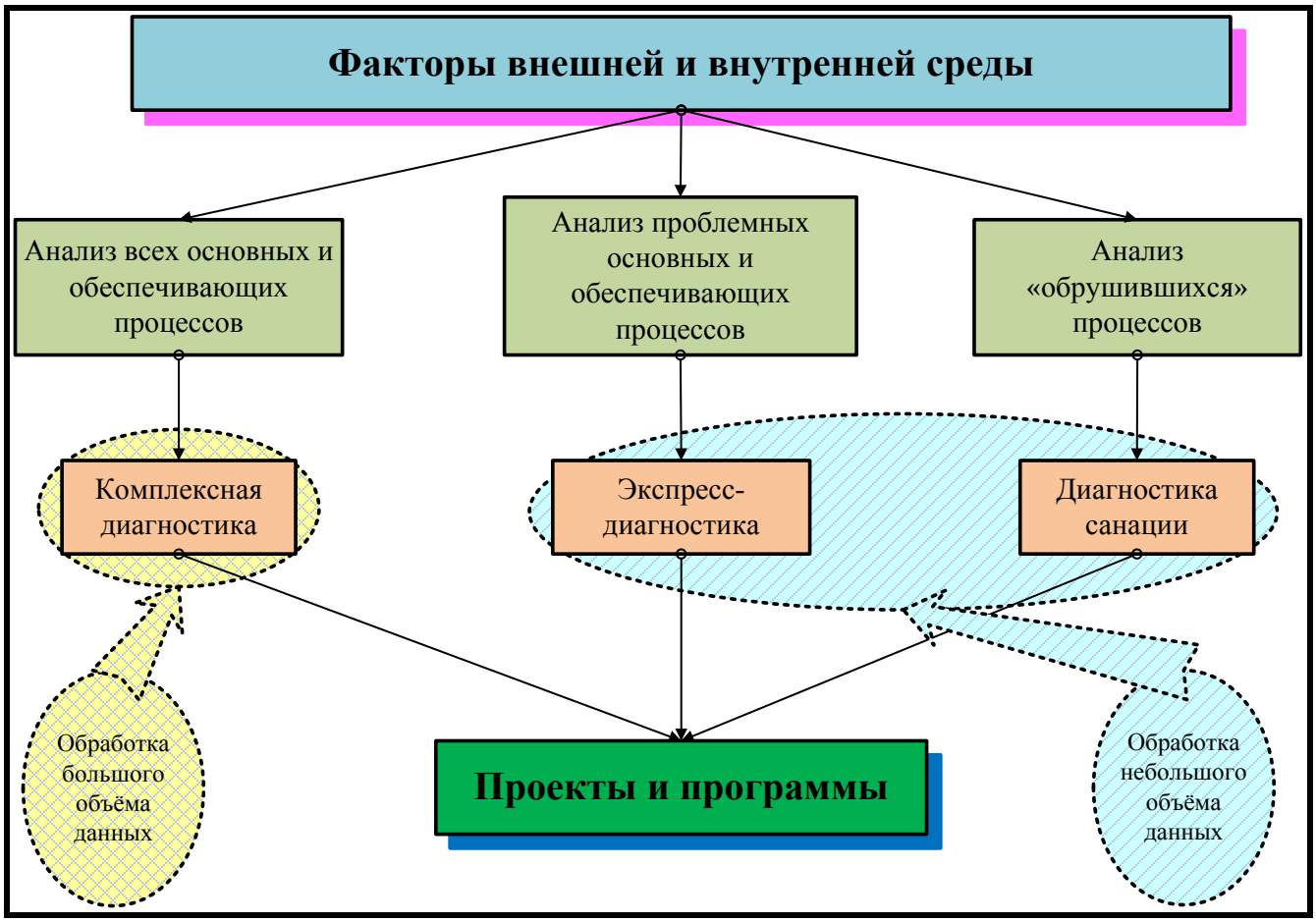

Рис. 15 Взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды с видами диагностического обследования

4.1 Экспресс-диагностика

Цель экспресс-диагностики - найти и выделить наиболее сложные проблемы управления предприятием в целом и его финансовыми ресурсами в частности.

Применение экспресс-диагностики сужает область поиска причин и следствий существующих проблем и путей их возможного решения. Данные этого анализа являются предварительными, а выводы носят вероятностный характер. Экспресс-диагностика предполагает небольшие затраты времени для получения предварительной оценки. Для более детального анализа проводятся дополнительные аналитические исследования по выделенным направлениям.

Поскольку на большинстве украинских предприятий система управленческого учёта отсутствует, экспресс-диагностика базируется только на данных, извлекаемых из бухгалтерской отчётности: бухгалтерского баланса и

отчёта о финансовых результатах. Этот способ не оптимален с точки зрения затрат времени и труда и получаемых результатов. К сожалению, для многих руководителей проектов это единственная реальная возможность оценить текущее положение обследуемых предприятий, а также представить тенденции их развития.

4.2 Комплексная диагностика

В ходе комплексной диагностики могут использоваться следующие направления исследований:

— Состояние отрасли.

— Система управления.

— Производственная деятельность.

— Финансы.

— Маркетинг.

— Исследования и разработки.

— Кадры.

— Общая эффективность предприятий.

Цель комплексной диагностики предприятия - оценить всесторонне состояние основных и обеспечивающих процессов. Она представляет трудоёмкий процесс, и проводится, как правило, сторонними консультантами.

Периодичность проведения комплексной диагностики очень низкая – один раз в год. Её выполняет региональное агентство по инвестициям и развитию, в целях выполнения проектного анализа при подготовке пакетов и программ.

4.3 Диагностика санации

Целью диагностического обследования для санации предприятия является законодательное решение вопросов об оказании помощи или констатация факта

банкротства и прогнозирование кризисных ситуаций, в которых участвуют банки и региональные агентства по инвестициям.

Прогнозирование банкротства, как показывает зарубежный опыт, возможно за 1,5 – 2 года до появления его очевидных признаков. Диагностика санации и банкротства глубоко освещена в специальной литературе.

Снижение производственно-финансовой активности предприятий и отраслей происходить по ряду немаловажных причин, таких как:

— запутанность и недостаточность национального законодательства о банкротстве, которое требует подготовки специальной методической базы для определения потенциальных и реальных банкротов;
— огромное количество предприятий, оказавшихся на грани банкротства;
— сложность переходного периода постсоветских государств в рыночную экономику.

Для диагностики вероятности банкротства используется несколько подходов, основанных на применении:

— трендового анализа обширной системы критериев и признаков;
— ограниченного круга показателей;
— интегральных показателей;
— рейтинговых оценок на базе рыночных критериев финансовой устойчивости предприятий и др.;
— факторных, регрессионных и дискриминантных факторных моделей.

Выявление проблем предприятий региона может быть сделано путём комплексного или экспресс обследования (рис. 16).

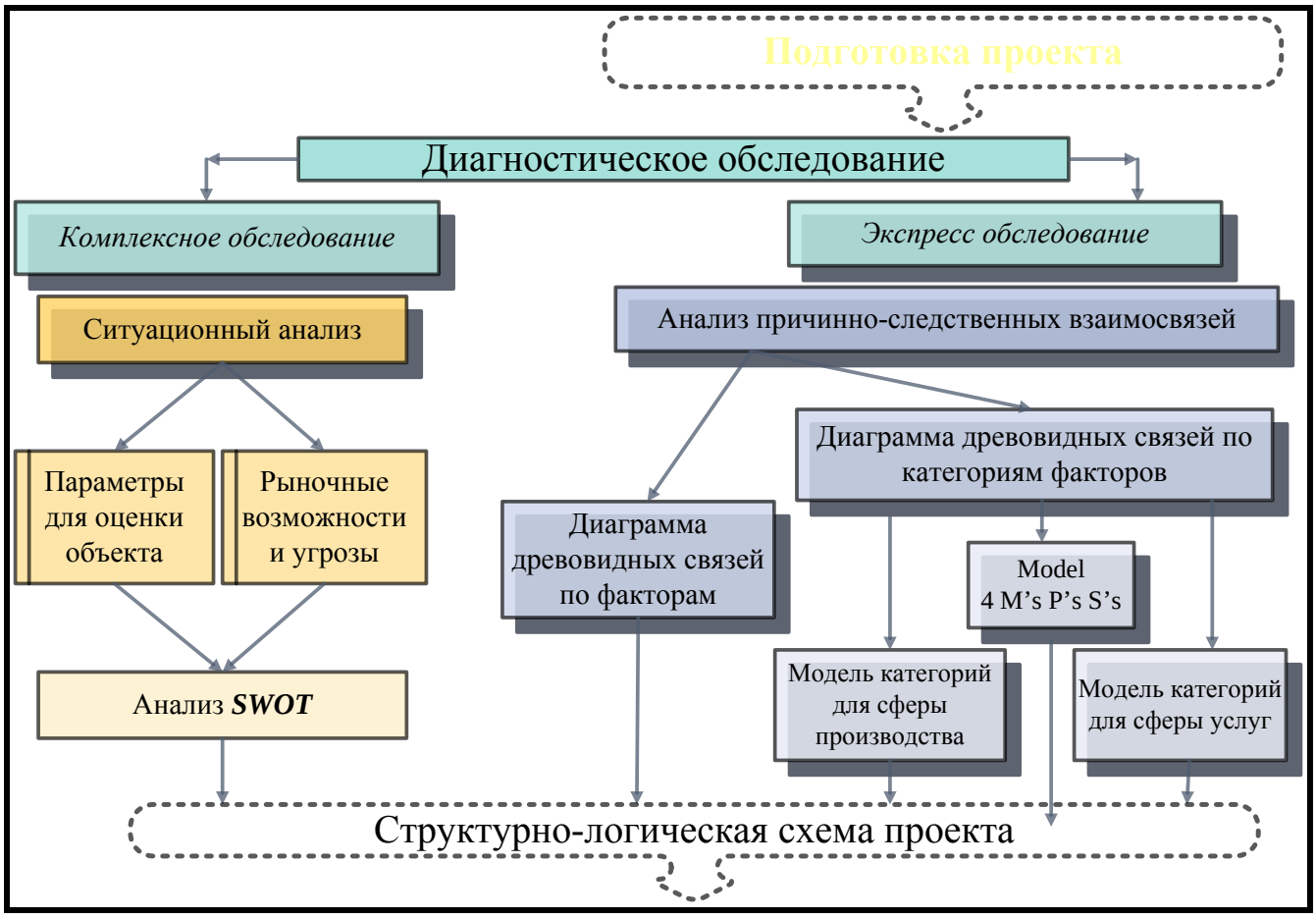

Рис. 16 Обобщённая схема подходов к обследованию и анализу данных для выявления причинно-следственных связей

Ситуационный анализ приводит к рассмотрению возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон отрасли (предприятия) и выработке многовекторной стратегии её развития, включающей различные проекты и программы. Анализ причинно-следственных взаимосвязей по отдельным категориям факторов и причинам, вызывающим негативное состояние исследуемых объектов, даёт возможность выявить основные проблемы предприятий или отрасли в целом и сформулировать цели по их устранению.

На базе результатов обследования внешней и внутренней среды объекта исследований, как правило, принимается решение для разработки предметной области проектов и программ, направленных на повышение устойчивости развития региона.

5 ДИАГНОСТИЧЕСКОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

5.1 Среда прямого и косвенного воздействия на проект

Окружение проекта представляет собой сложный комплекс взаимосвязанных отношений, которые постоянно воздействуют на проект по мере его реализации. Кроме того, большинство проектов сами воздействуют на окружающую среду, и это, в частности, наблюдается в инфраструктуре проекта. Факторы окружения проекта сами изменяются во время осуществления проекта, особенно, если он длится несколько лет и осуществляется поэтапно. Это ведёт к увеличению неопределённости и риска в устойчивости проекта. В окружении проекта можно выделить два направления взаимодействия: среду прямого и среду косвенного воздействия.

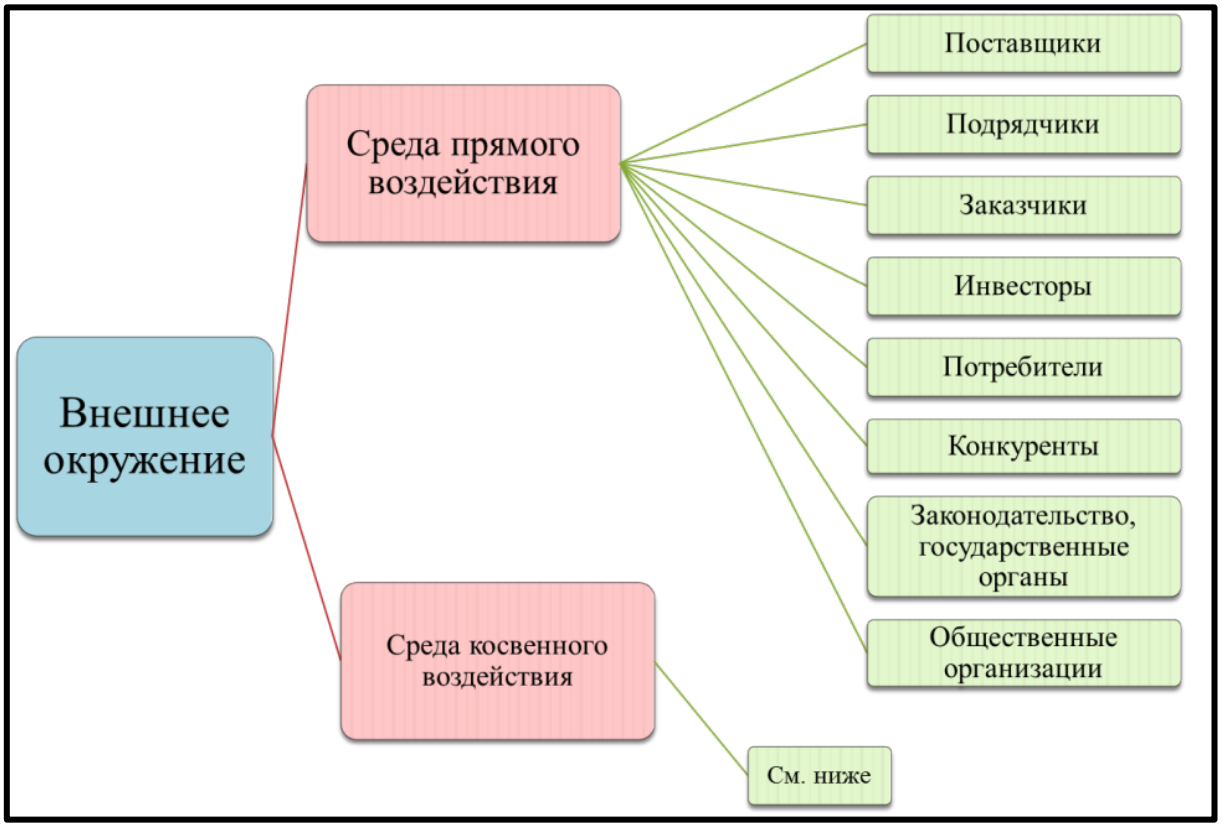

Рис. 17

В среду прямого воздействия входят предприятия и организации, которые непосредственно влияют на успешность проекта. К ним относятся в первую очередь заказчики проекта, поставщики ресурсов, исполнители специфичных работ, законодательные и общественные организации и др. (рис. 17).

Среда косвенного воздействия чаще всего проявляется как возможности и угрозы для проекта, на которые проектная команда не может оказать влияния, так как она находится за пределами договорных отношений и не поддаётся регулированию со стороны законодательства. К среде косвенного воздействия относятся: международные события, финансовые кризисы, природные и экологические явления и др. (рис. 18).

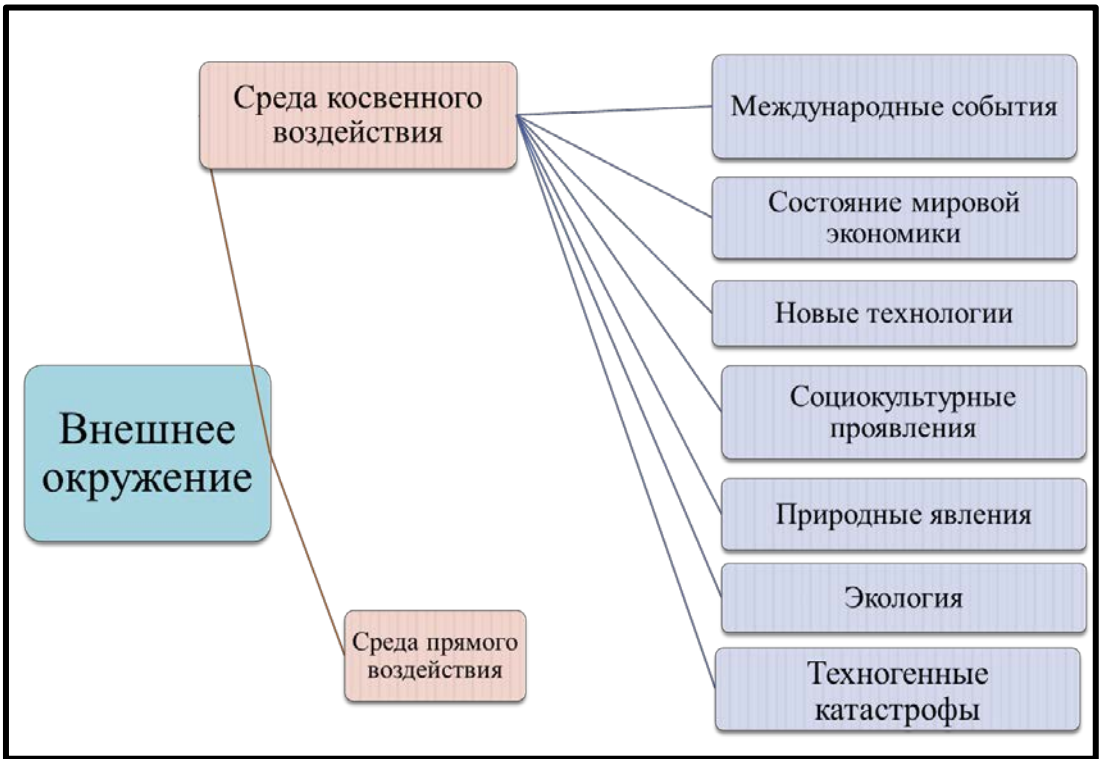

Рис. 18

Диагностическое обследование внешней среды показывает основные возможности и угрозы, противостоящие организации для того, чтобы менеджеры могли сформулировать стратегии, использующие в своих интересах возможности и избегающие или уменьшающие воздействие угроз.

Цель диагностического обследования внешней среды состоит в том, чтобы разработать окончательный список возможностей, которые могут принести пользу предприятию, и угроз, которые нужно избежать.

Термин "окончательный " предлагает такое диагностическое обследование внешней среды, которое не нацелено на разработку исчерпывающего списка допустимых факторов, способных повлиять на бизнес.

Любое диагностическое обследование внешней среды включает: подготовку и непосредственно проведение обследования, обработку и анализ полученных данных, разработку рекомендаций и принятие решений по дальнейшему использованию результатов обследования. Итогом обследования для проектной команды является накопленный положительный опыт для дальнейшего использования.

5.2 Этапы диагностического обследования внешней среды

Диагностическое обследование внешней среды объекта исследований – определение объективного состояния выбранных параметров, воздействующих на его деятельность и их интерпретация для выявления возможностей и угроз. На базе результатов диагностического обследования, как правило, совместно с участниками принимаются управленческие решения для осуществления проекта. Диагностическое обследование позволяет охарактеризовать проблемы внешней среды с точки зрения восприятия рынком нового продукта, уровня конкуренции, заинтересованности партнёров и пр.

Обследование внешней среды предприятия требует выполнения различных работ, которые сгруппированы в шесть этапов (рис. 19).

Диагностическое обследование внешней среды предполагаемого проекта предусматривает объективное определение состояния обследуемых параметров и их интерпретацию для формирования выводов и рекомендаций по оценке текущего состояния окружения.

Рис. 19 Этапы диагностического обследования внешней среды

подготовке к

Обследованию внешней среды следует уделять особое внимание (рис. 20). Чтобы выполнять диагностическое обследование, сначала надо сформировать инициативную группу специалистов - команду, которая в состоянии собрать и обработать необходимую информацию о социальных, культурных, демографических, экологических, экономических, политических, юридических, правительственных и технологических тенденциях. Затем сделать постановку цели и задач обследования, разработать график и его бюджет, подготовить методики или разработать новые. Для проведения обследования необходимо вовлечь всех доступных руководителей и специалистов насколько это возможно. Игнорирование опытных работников и активных неформальных групп может привести к потере важных положительных или отрицательных факторов или потере новых идей.

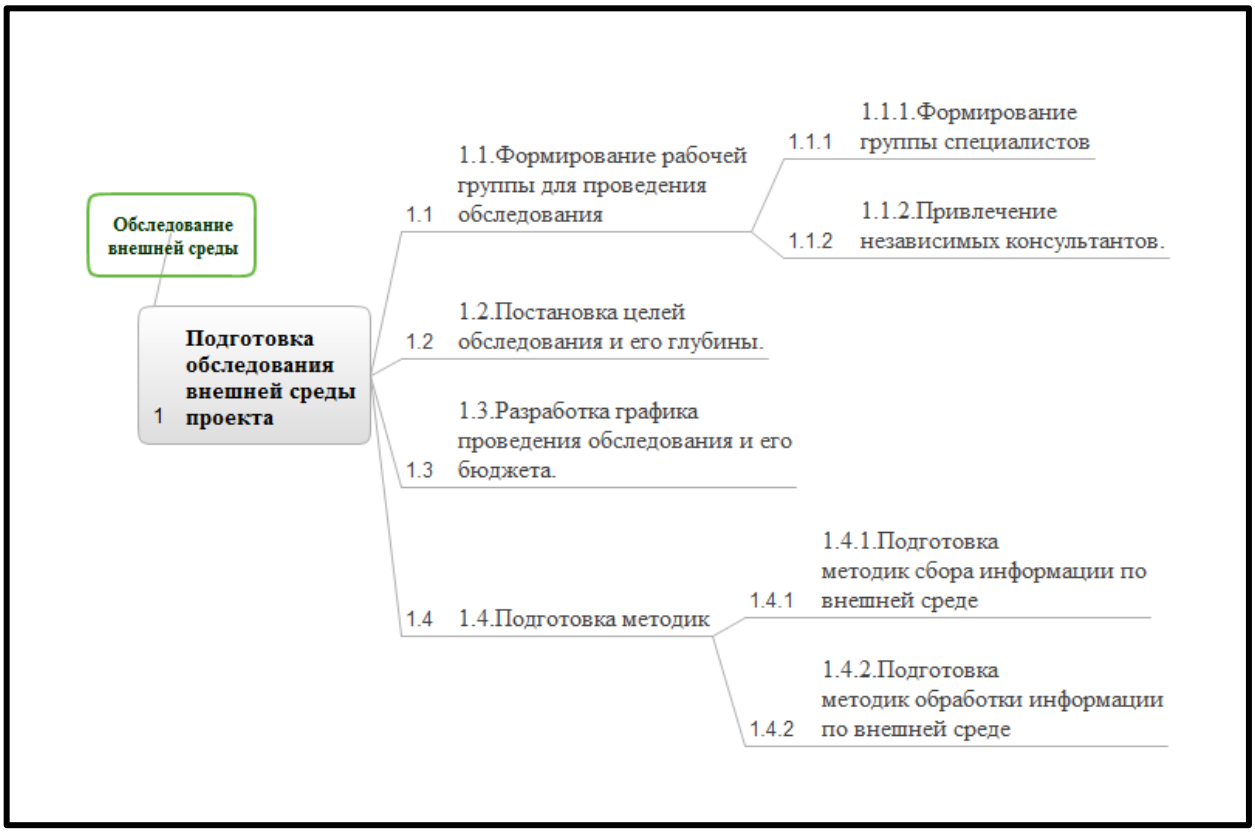

Рис. 20

Непосредственное проведение обследования включает, в первую очередь, сбор данных об информационных источниках, их доступности и стоимости получения данных. Это, как правило, приводит к корректировке сроков выполнения работ. Далее проводится сбор информации по предметным направлениям, относящимся к среде прямого и косвенного воздействия.

Обработка и анализ собранных данных сопровождается разработкой рекомендаций по результатам обследования. Результаты должны отражать идентификацию основных переменных, которые требуют реакции, то есть способствовать обоснованной формулировке целей проекта. Исполнители должны обработать различные источники информации (специальные журналы, каталоги, отчёты и пр.) и установить наиболее существенную совокупность факторов, которые могут оказать воздействие на проект.

5.3 Особенности категорий внешней среды

Выявление и оценка возможностей и угроз будущему проекту включает обследование девяти категорий факторов (рис. 21).

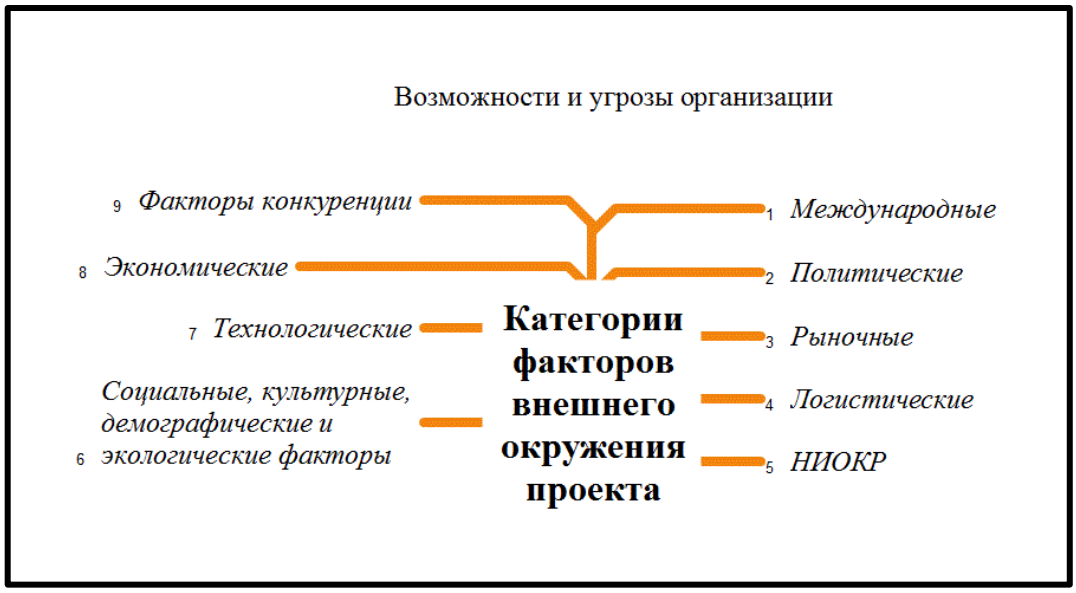

Рис. 21 Категории внешней среды проекта

Эти факторы оказывают разнообразное многовекторное воздействие на окружающую среду проекта. Так, например, экономические факторы имеют прямое воздействие на потенциальную привлекательность различных стратегий развития проекта. Мировая экономика находится в длительном периоде медленного, низко-инфляционного состояния, глобального излишка производственных мощностей, высокого уровня безработицы, ценовых войн, и увеличивающейся конкуренции. Социальные, культурные, демографические и экологические факторы оказывают основное воздействие практически на все продукты, услуги, рынки и клиентуру. Все виды деятельности маленьких и больших, бесприбыльных и коммерческих предприятий подвержены воздействию социальных, культурных, демографических и экологических факторов.

Социальные, культурные, демографические, и экологические тенденции формируют образ жизни населения страны. Они определяют занятость на рабочем месте, производительность труда и объём производства и потребления.

Политические факторы могут быть особенно критическим и сложным процессом для международных проектов, которые зависят от зарубежных стран в отношении природных ресурсов, технических средств, распределения продукции, специальной помощи клиентам. Увеличение глобальной конкуренции к 2030 г. потребует новых политических, правительственных и правовых решений. В этой ситуации следует выявлять политические, валютные риски, структуру товарного производства в Европе и Азии. Например, восточноазиатские страны уже стали мировыми лидерами в трудоёмкой промышленности, такой как судостроение, отдельные виды электроники, машиностроения и пр.

Революционные технологические изменения и открытия оказывают значительное воздействие на деятельность предприятий: сверхпроводимость, "интеллектуальные" компьютеры и сети ЭВМ, космическая связь, робототехника, электронные транзакции капитала и многое другое.

В наши дни зарождаются новые технологические процессы и оборудование на базе микропроцессоров:

автоматизированные системы проектирования и производства;

централизованные компьютерные цифровые системы управления (числовое программное управление);

гибкие производственные центры;

микропроцессорное оборудование;

компьютерное-интегрированное производство и др.

В сфере управления производственными процессами и предприятиями уже используются такие информационные технологии как ARIS, BAAN, BIG Master, BPwin, Orgware, CALS и BusinessStudio. Эти технологии начали развиваться в начале 70-х, а в 90-х годах стали обычным инструментом для поддержки оргструктуры «как есть» и разработки структуры «как нужно» [15].

Технологические факторы сопровождаются возможностями и угрозами, которые необходимо рассмотреть в предстоящем проекте. Технологические изменения могут негативно воздействовать на продукцию предприятия, сферу обслуживания, рынки, поставщиков, дистрибьюторов, конкурентов, клиентов,

производственные процессы, систему маркетинга и конкурентоспособность. Технологические перемены могут создать новые рынки, привести к быстрому увеличению новых и улучшенных продуктов, изменить относительные позиции конкурентной стоимости в промышленности, и сделать существующие продукты и услуги устаревшими.

Технологические изменения могут:

уменьшить или устранить барьеры между партнёрами по бизнесу;

создать условия для сокращения сроков эксплуатации;

выявить недостаток в технических навыках и в результате привести к изменению ценности и ожиданий служащих, менеджеров и клиентов;

создать новые конкурентоспособные преимущества, которые будут более мощные, чем существующие преимущества.

Никакое предприятие или промышленность сегодня не могут противостоять появляющимся технологическим решениям. В высокотехнологичной промышленности идентификация и оценка основных технологических возможностей и угроз могут быть самой важной частью обследования внешней среды.

Основные вопросы для оценки технологической среды следующие:

Какие технологии используются в передовых корпорациях?

Какая из технологий могла бы стать критической и почему?

Какие корпорации проводят технологические усовершенствования технологий?

Какие инвестиции корпорации делают в критические технологии на протяжении длительного отрезка времени?

Какие технологии используются с закупаемыми запасными частями и материалами?

Каково вероятное развитие этих технологий в будущем?

Какие инвестиции были произведены ведущими технологическими конкурентами?

Чем характеризуются инвестированные образцы технологий? Исторически либо по плану?

Какая доля инвестиций в продукт и технологический процесс, дизайн, производство и обслуживание?

Какое участие различных корпораций в каждой из этих технологий?

Какие комплектующие части и компоненты этих продуктов?

Какая стоимость и структура НДС комплектующих частей и компонентов?

Как используются технологии, разработанные местными предприятиями?

Какие технологии разрабатываются в настоящее время в рассматриваемом регионе и почему?

Насколько интересна каждая новая технология с позиции инвестиционной привлекательности с учётом роста рынка, увеличения прибыли, и/или потенциала для того, чтобы увеличивать технологическое лидерство?

Какие характеристики, которые обеспечивают рост производительности труда с применением отдельных технологий?

Развитие потребностей и требований клиентуры?

Текущие и возможные сегменты рынка; темпы роста его доли?

Конкурентоспособное позиционирование и вероятные стратегии основных конкурентов?

Насколько критическими являются технологии местных предприятий по отношению к критическим обстоятельствам?

Какие другие технологии являются критическими в аварийных ситуациях?

Что будет определять уровень технологических перемен в каждой технологии?

Какие приоритеты должны учитываться для инвестиций в технологические ресурсы?

Какие технологические ресурсы требуются местным предприятиям для достижения текущих производственных целей?

Какой уровень корпоративных инвестиций должен быть в технологии?

Какие инвестиции в технологии должны быть сокращены или исключены?

Какие дополнительные технологии требуются для достижения региональных целей бизнеса?

Каковы значения технологии и портфеля заказов для региональной стратегии?

Информация о конкурентах одинаково применима как для формулировки стратегии развития проекта, так и его реализации. Сотрудники издательств, работающие в зарубежных странах, могут оказать содействие в идентификации поставщиков, дистрибьюторов и потенциальных конкурентов. При подготовке информации о состоянии политики конкурентов в области разрабатываемого бизнеса важно очень осторожно изучить их организацию. Например, вот как поступила одна американская компания. Она превосходно собирает информацию, используя коммерческую разведку о конкурентах. Перед тем как начать строительство гостиницы, группа служащих потратила 6 месяцев, путешествуя по стране, останавливаясь в гостиницах и мотелях конкурентов, и собирала информацию об услугах, качестве, удобствах, кухне и уровне обслуживания. Эта группа идентифицировала сильные и слабые стороны компаний - конкурентов почти в каждом аспекте гостиничных операций, от мыла до звуконепроницаемости комнат.

Стратегия сотрудничества среди конкурентов наблюдается все больше. Три из наибольших компьютерных фирм Европы превратились из врагов в друзей. Они согласились сотрудничать по разработке стратегии объединения европейских компьютерных систем. Многонациональные компании становятся более совместимыми на глобальном уровне, увеличивается количество местных компаний, которые объединяются с сильными иностранными предприятиями, чтобы получить взаимные выгоды.

Таким образом очевидно, что каждая категория характеризуется своей совокупностью отдельных факторов, которые в динамике определяют возможности и угрозы разрабатываемого проекта.

5.4 Факторы внешней среды по категориям

Международные факторы

Уровень стабильности мировой экономики

Международные техногенные факторы

Международные конфликты

Локальные конфликты

Политические факторы

Налоговый кодекс Украины

Закон "О предпринимательской деятельности"

Закон "О собственности"

Закон "О залоге"

Закон України “Про інвестиційну діяльність”

Уровень политической стабильности

Уровень правовой грамотности

Уровень законопослушности

Уровень коррупции

Рыночные факторы

Внутренние рынки

Зарубежные рынки

Конкурентные факторы

Цена

Марка

Ассортимент

Реклама

Репутация

Квалификация обслуживающего персонала

Товары заменители

Международный маркетинг

Логистические факторы

Цепи поставок

Логистические центры

Контракты на закупки и поставки

НИОКР

Инновационные разработки

Научные исследования

Конструкторские работы

Социальные, культурные, демографические и экологические факторы

Гендерные факторы

Уровень рождаемости детей

Рождаемость населения

Количество браков

Количество разводов

Смертность населения

Величина иммиграции

Продолжительность жизни

Сексуальные отношения

Отношение к ограничению рождаемости

Социальные факторы

Программы социального обеспечения

Количество групп пользователей с особыми запросами

Образ жизни

Резервы на пенсионный период жизни

Привычка делать покупки

Средний уровень образования

Отношения к выходу на пенсию

Отношения к досугу

Этические проблемы

Расовые проблемы

Социальная ответственность

Региональные перемены во вкусах и предпочтениях

Социальные программы

Пространство исторической части города

Отношения к иностранным гражданам

Жизненный уровень

Доход на душу населения

Средний доход на душу населения

Отношение к резервированию впрок

Отношение к инвестированию

Изменение распределения населения между городом и сельской местностью, по областям и регионам страны

Количество высших учебных заведений, средних школ и выпускников по географическому распределению

Наличие и экономия энергоресурсов

Отношение к карьере

Изменения населения по расе, возрасту, сексу и уровню обеспеченности

Политические факторы

Уровень доверия правительству

Отношение к правительству

Государственное регулирование, осуществляемое правительством

Отношение к властям

Избыточность органов управления

Отношение к бизнесу

Факторы религиозности

Количество церквей

Количество верующих

Факторы долголетия

Возобновление ресурсов

Загрязнение воздуха

Загрязнение воды

Истощение озона

Вымирающие виды

Численность женщин, в том числе работающих

Отношения к качеству продукции широкого потребления

Отношения к обслуживанию клиентов

Борьба с загрязнением

Отношение к работе

Местоположение продажи в розницу, производства и сервисных фирм

Пробки на дорогах

Технологические факторы

Технологии в сфере производства

Технологии в сфере предоставления услуг

Строительство

Образование

Торговля

Перевозки

Банно-прачечные услуги

Салоны красоты

Медицинское обслуживание

Экономические факторы

Макроэкономические

Микроэкономические

Курс гривны

Уровень инфляции

Уровень налогообложения

Уровень доходов населения

Факторы конкуренции

Каковы возможности основных конкурентов?

Каковы слабые стороны основных конкурентов?

Каковы цели и стратегии основных конкурентов?

Как основные конкуренты наиболее вероятно будут реагировать на текущую экономическую, социальную, культурную, демографическую, географическую, политическую, правительственную, технологическую и конкурентную тенденции, затрагивающие отрасль промышленности?

Насколько уязвимы основные конкуренты к альтернативным стратегиям компании?

Насколько уязвимы альтернативные стратегии компании от контратак наших основных конкурентов?

Как наши продукты или услуги позиционированы относительно основных конкурентов?

До какой степени дошло проникновение новых фирм и отток старых из отрасли?

Какие ключевые факторы привели к существующей конкурентоспособности в этой отрасли промышленности?

Как ранжируются объем продаж и прибыли основных конкурентов в промышленности за последние годы? Почему ранжирование изменилось?

Какой характер отношений поставщиков и дистрибьюторов в промышленности?

До какой степени аналогичные продукты и услуги могут быть угрозой конкурентам в промышленности?

Искусство обследования внешней среды заключается в том, чтобы выявить наиболее существенные и важные факторы, определяющие устойчивость и реализуемость проекта. Гипотетический пример такого влияния приведён на рис. 22.

Рис. 22 Влияние на проект внешней среды

Решения по дальнейшему использованию результатов обследования направлены на подготовку проекта к реализации.

6 ОБСЛЕДОВАНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

6.1 Этапы диагностического обследования внутренней среды

Диагностическое обследование внутренней среды изучаемых объектов направлено на выявление объективного состояния выбранных параметров деятельности и интерпретация их для выявления сильных и слабых сторон. На базе результатов диагностического обследования, как правило, принимаются управленческие решения для осуществления проекта. Диагностическое обследование позволяет охарактеризовать проблемы предприятий региона с точки зрения сбыта, управления, планирования, персонала, оборудования, технологии, эффективности производственной деятельности и других направлений.

Рис. 23

Внутренняя среда предприятия – это его хозяйственный механизм. Она включает, прежде всего, его организационную структуру, которая охватывает все производственные подразделения. Среда предприятия состоит из таких

внутренних переменных, как цели, задачи, структура, технологии, информационные, материальные и трудовые ресурсы, система маркетинга и сбыта, правовые условия и ограничения деятельности (рис. 23).

Как известно, цели отрасли не совпадают с целями предприятия в целом, а стратегические цели предприятия не совпадают с целями его подразделений, следовательно, у каждого структурного подразделения свои цели, которые не должны идти вразрез со стратегическими целями. Цели проекта также должны соответствовать стратегическим целям отрасли и предприятия в целом.

Поэтому важно провести диагностическое обследование внутренней среды рассматриваемых предприятий с тем, чтобы результаты проекта способствовали устранению выявленных проблем в регионе, а не их наращиванию.

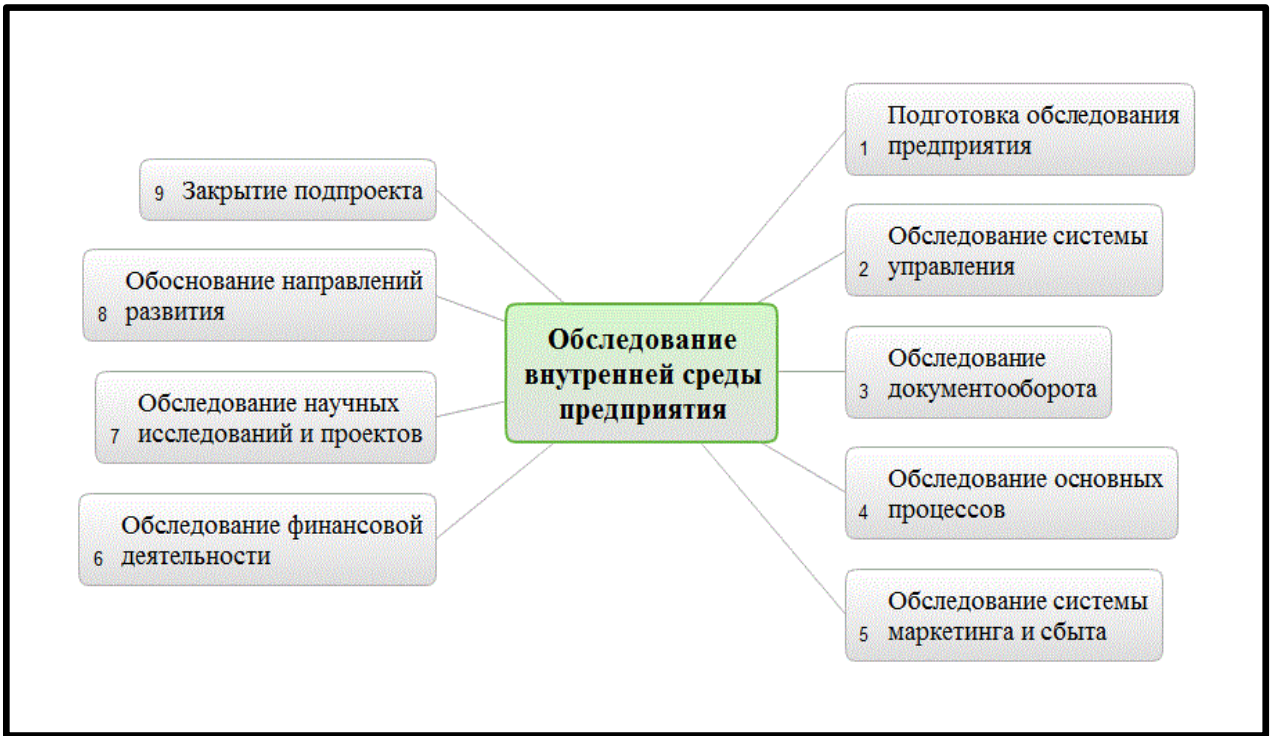

Рис. 24 Этапы диагностического обследования внутренней среды

Обследование внутренней среды каждого предприятия охватывает его организационную структуру, систему управления, документооборот, систему маркетинга и сбыта, результаты производственной и финансовой деятельности, результативность научных исследований, проводимых на предприятии (рис. 25).

Во время обследования изучаются и оцениваются различные стороны деятельности предприятия, включая основные и обеспечивающие процессы.

Результаты и выводы по обследованию внутренней среды предприятия должны показывать его сильные и слабые стороны.

6.2 Особенности подготовки к обследованию внутренней среды

Подготовка к обследованию внутренней среды включает формирование рабочей группы исполнителей, обоснование цели и задач обследования, разработку графика и бюджета, подготовку или разработку новых методик, необходимых в обследовании (рис. 26).

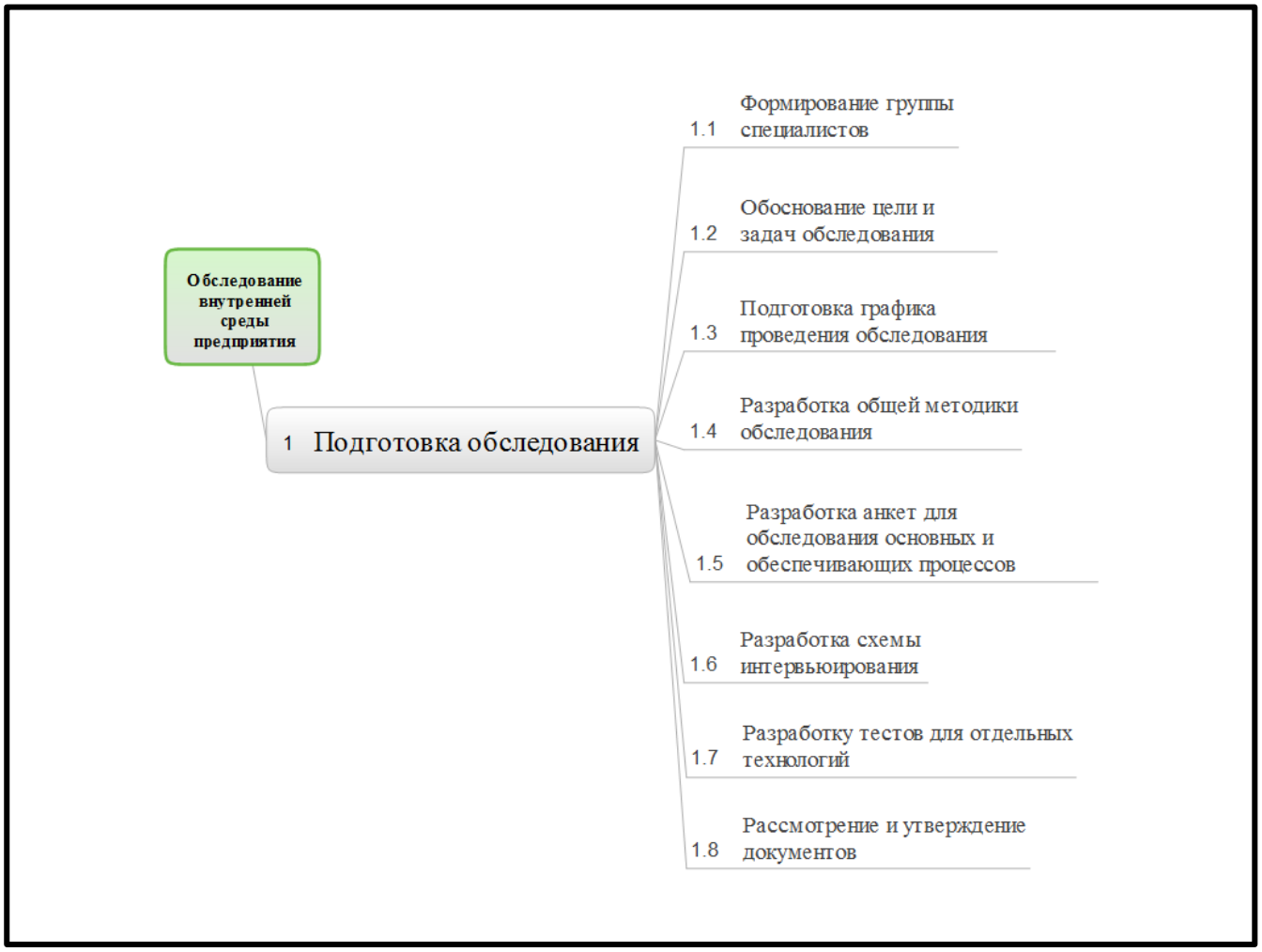

Рис. 26 Задания по обследованию внутренней среды

Чтобы выполнить диагностическое обследование, сначала надо сформировать инициативную группу специалистов – команду, состоящую из опытных специалистов, знающих хорошо рассматриваемый вид деятельности не только в отношении производственной и рыночной обстановки, но и с позиции социальных, культурных, демографических, экологических, экономических, политических, юридических, правительственных и технологических тенденций. Игнорирование опытных работников и активных неформальных групп может привести к потере важных положительных или отрицательных факторов или потере новых идей.

6.3 Факторы внутренней среды по категориям

Диагностическое обследование внутренней среды – это определение объективного состояния обследуемых параметров и их интерпретация для формирования выводов и рекомендаций по оценке текущего состояния предприятия.

Выявление и оценка сильных и слабых сторон предприятия в функциональных областях бизнеса включает обследование совокупности восьми категорий факторов (рис. 27).

Рис. 27 Категории факторов внутренней среды предприятия

Коммерческо-правовая система

Договоры на поставку сырья

Договоры с дистрибьюторами

Договоры на перевозку товаров

Логистика

Коммуникации

Рекламные агентства

Областная администрация

Министерство

Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

Внедрение патентов на изделия

Внедрение патентов на технологи

Лаборатории НИРиКР

Система управления и организационная структура

Устав предприятия

Положения об отделах и службах

Должностные инструкции

Управленческий персонал

Информационные потоки

Миссия, цели и задачи

Система маркетинга и сбыта компании

Подготовка методики обследования

Анкетирование и интервьюирование работников, занятых маркетингом и сбытом

Обследование документооборота по маркетингу и сбыту

Анализ применения ПК для обмена данными по маркетингу и сбыту внутри компании

Конкуренты

Построение модели существующих процессов.

Выявление сильных и слабых сторон системы маркетинга и сбыта

Оптовики

Сфера производства

Система управления производством

Потребители

Трудовые ресурсы

Продукты (изделия)

Цены

Метрология и системы качества

Сырье и материалы

Технология производства и технологические процессы

Оборудование

Способы продвижения на рынках сбыта

Поставщики сырья и комплектующих деталей

Место расположения завода

Окружающая среда

Сфера услуг

Потребители

Трудовые ресурсы

Виды услуг

Цена

Способы продвижения услуг на рынке

Нормативы, правила, инструкции предоставления услуг

Технологические процессы предоставления услуг

Территориальное расположение

Финансовая система

Бухгалтерская отчётность

Управленческая отчётность

Инвестиции

Краткосрочные

Долгосрочные

Иностранные

Лизинг

Источники инвестиционной деятельности

Портфельные

Реальные

Бюджетирование

Организационная структура финансового отдела

Любое предприятие не одинаково сильно или слабо во всех областях своей деятельности.

6.4 Диагностическое обследование системы управления и организационной структуры

Диагностическое обследование системы управления и организационной структуры проводится с целью определения текущего состояния предприятия и выявления проблемных ситуаций. Проблемой в данном случае считается ситуация, при которой стратегические цели предприятия по какой-либо причине не могут быть достигнуты, а значит, возникает противоречие, требующее устранения. Диагностика системы управления начинается с выявления и описания негативных факторов, вызывающих затруднения в работе.

При анализе систем управления, например, на предприятиях малого и среднего бизнеса наиболее целесообразно проведение диагностического обследования в процедурах упреждающего управления, т.е. в процессах прогнозирования развития системы и выявления возможности возникновения проблемных ситуаций.

В ходе диагностического обследования должны быть изучены не только возможности системы управления по выходу из проблемных ситуаций, но и её способности использовать сложившиеся обстоятельства для корректировки

деятельности в перспективе, для достижения стратегических целей, стоящих перед предприятием в целом. Это означает, что действия системы управления должны быть следствием использования существующих возможностей и сложившейся ситуации. В анализе системы управления предприятием выделяются два направления. Процессный анализ, который направлен на выявление проблем и недостатков в самой системе управления, и функциональный анализ, относящийся к организации управления объектами, такими как маркетинг, персонал, производство и финансы (рис. 28).

Рис. 28 Направление анализа системы управления на предприятии

Такой анализ проводится в комплексе с оценкой воздействия на предприятие факторов внешней и внутренней среды, влияющих на эффективность и результативность деятельности всего трудового коллектива и отдельных структурных подразделений.

6.5 Диагностическое обследование трудовых ресурсов

Диагностическое обследование трудовых ресурсов касается выявления проблем в следующих составляющих:

— система управления персоналом;

— характеристики персонала;

— эффективность использования персонала.

Система управления персоналом включает следующие направления:

— планирование кадров;

— подбор и адаптация работников;

— стимулирование труда;

— аттестация и развитие персонала;

— культуря предприятия (рис. 29).

Рис. 29 Анализ трудовых ресурсов

Количественные и качественные характеристики персонала должна выявить проблемы фактического и требуемого уровня его использования.

Единого синтетического показателя, характеризующего всю совокупность разнородных факторов трудового потенциала, не существует. Используемые на практике обобщающие показатели характеризуют в основном не более нескольких элементов. На практике применяются специальные коэффициенты и количественные показатели, которые взаимозависимы.

6.6 Диагностическое обследование производственного потенциала предприятия

Проблемы производственного потенциала предприятия выявляются в таких областях как технология, модернизация, сертификация и стандартизация, экология, энергообеспечение и др. (рис. 30).

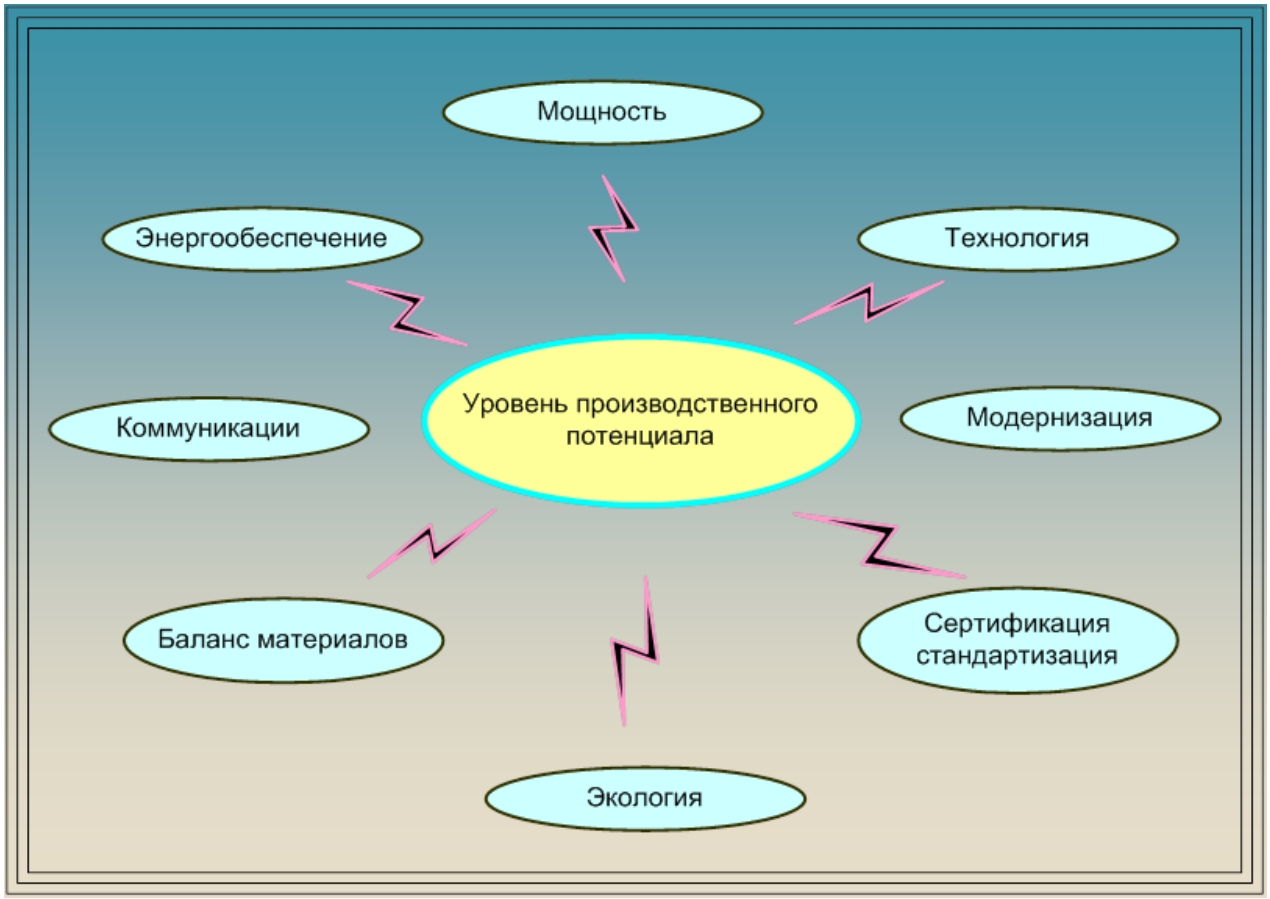

Рис. 30 Анализ производственного потенциала

6.7 Финансово-экономическая диагностика предприятия

Финансово-экономическая диагностика предприятия является составной частью комплексной диагностики. Она представляет метод, позволяющий осуществить эффективную оценку финансового состояния. Финансово-экономическая диагностика касается выявления проблем в расходовании средств и ресурсов, получении выручки, а также эффективности деятельности предприятия (рис. 31).

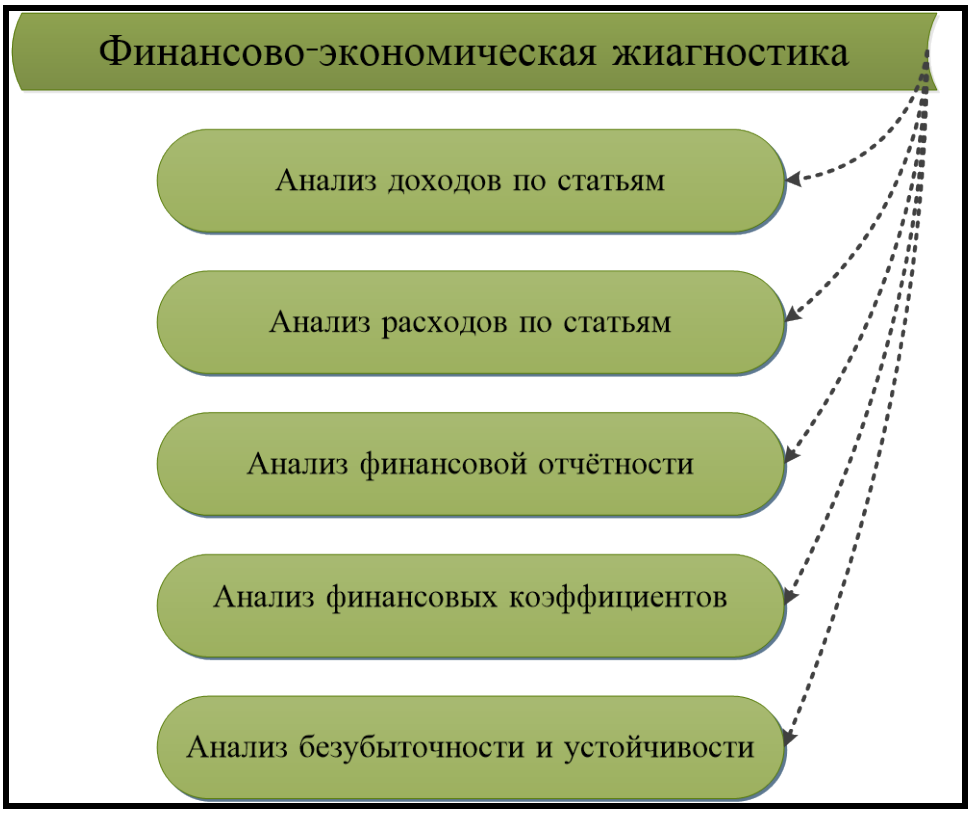

Рис. 31 Диагностика финансово-экономической деятельности

Диагностика финансово-экономической деятельности является составной частью комплексной диагностики предприятия и представляет собой эффективный метод, позволяющий осуществить оценку его финансового состояния. Финансово-экономическая диагностика является базой для проведения работ, связанных с формированием бюджета проектов и программ развития.

Искусство обследования внутренней среды заключается в том, чтобы выявить наиболее существенные и важные факторы, определяющие реализуемость проекта в условиях действующего предприятия. Гипотетический пример такого влияния приведён на рис. 32.

Рис. 32 Влияние на проект внутренней среды

Сопоставление факторов внешней и внутренней среды предприятия даёт возможность выработать цели его перспективного развития и установить стратегию реализации этих целей.

7 ПОДГОТОВКА ВЫВОДОВ ПО ДИАГНОСТИЧЕСКОМУ ОБСЛЕДОВАНИЮ

В полном объёме диагностическое обследование доступно лишь очень крупным предприятиям. Однако одной интуиции руководителя становится недостаточно для успешных действий на рынке в условиях динамично изменяющейся среды, даже для сравнительно небольших предприятий. Этим обусловлена необходимость постановки на таких предприятиях ограниченных, более «дешёвых» вариантов выработки стратегий.

Даже для крупных предприятий очень часто затраты на количественное обоснование выбора целей и стратегий, гораздо выше эффекта от их преимуществ, по сравнению с более простыми «качественными» методами.

Выводы по диагностическому обследованию необходимы только по предстоящим тенденциям и событиям, которые наиболее вероятно будут иметь существенное воздействие на готовящийся проект. Выводы, основанные на лучшей информации, служат контрольными точками обоснованности стратегии развития проекта.

Если в будущем возникнут значительные отклонения от предположений, то возникнет необходимость в корректировке. Без обоснованных выводов по диагностическому обследованию невозможен процесс формулировки эффективной стратегии. Предприятия, которые имеют лучшую информацию и максимально используют "точные" выводы могут получить основные конкурентоспособные преимущества.

7.1 Матрица оценки факторов внешней среды

Для оценки факторов внешней среды используется матрица (МОФ), которая позволяет стратегам суммировать и оценивать экономическую, социальную, культурную, демографическую, экологическую, политическую, правительственную, правовую и технологическую информацию, а также данные о конкурентах (табл. 7.1).

Матрицы МОФ разрабатывается в следующей последовательности.

1. Выделяются критические факторы успеха, которые идентифицированы в процессе диагностического обследования внешней среды. Необходимо выбрать в общей сложности от десяти до двадцати факторов, включая и возможности и угрозы, затрагивающие предприятие и его производство. Сначала перечисляются возможности и затем угрозы. Необходимо быть объективным, используя, когда это возможно, процентные отношения и сравнительную шкалу.
2. По каждому фактору назначается весовой коэффициент (рейтинг) в пределах от 0.0 - не важный до 1.0 - очень важный. Вес указывает относительную важность фактора по отношению к успехам в производственной деятельности отрасли или по виду деятельности. Как правило, чаще всего задают более высокий вес положительным факторам чем угрозам, но угрозы также могут получить высокий вес, если они действительно серьёзны или опасны. Соответствующие веса могут быть определены в сравнении с преуспевающими и неудачными конкурентами или путём согласия группы экспертов в результате обсуждения ситуации. Сумма всех весов, предписываемых факторам, должна равняться 1.0.
3. Назначьте рейтинг в пределах от 1 до 5 баллов каждому важному фактору, определяющему успех. Укажите, насколько эффективен этот фактор по отношению к текущей стратегии предприятия. Влияние при этом определяется по следующей шкале: наивысшее – 5, выше среднего

– 4, среднее – 3, слабое – 2 и неудовлетворительное – 1. Этот рейтинг основан на эффективности стратегий предприятия или отрасли в целом. Веса на втором этапе базируются на данных по отрасли промышленности в целом.

4. Перемножив вес каждого фактора на его рейтинговую оценку, получают взвешенную оценку.
5. Суммируйте взвешенные оценки для каждой переменной, чтобы определить полную взвешенную оценку для предприятия в целом.

— Независимо от количества основных возможностей и угроз, включённых в матрицу МОФ, максимально возможная полная взвешенная оценка для предприятия равна 5.0, и самая низкая полная взвешенная оценка - 1.0. Средняя полная взвешенная оценка равна 2,5.

— Итоговая взвешенная оценка равная 5.0 указывает, что руководство предприятия отличается выдающимися способностями адекватно реагировать на существующие возможности и угрозы в своей сфере деятельности. Другими словами, стратеги предприятия эффективно используют в своих интересах существующие возможности и минимизируют потенциальный неблагоприятный эффект внешних угроз.

— Итоговая взвешенная оценка равная 1,0 показывает, что руководители предприятия не используют возможности или не избегают внешних угроз.

Важно отметить, что глубокое понимание факторов, используемых в матрице МОФ более важно, чем фактические веса и назначенные оценки [16].

Таблица 7.1

Матрица оценки факторов (МОФ) внешней среды, пример

Факторы внешней среды	Вес	Рейтинг	Взвешенная оценка
Возможности			
Увеличение доли рынка	0,070	5	0,35
Сотрудничество с новыми инвесторами	0,140	4	0,56

Факторы внешней среды	Вес	Рейтинг	Взвешенная оценка
Приток современных специалистов	0,010	2	0,02
Доступность сырья	0,300	3	0,9
Доступность кредитных ресурсов	0,080	3	0,24
Угрозы			
Неустойчивость законодательной базы	0,061	2	0,122
Снижение прожиточного минимума малообеспеченных слоёв населения	0,075	3	0,225
Миграция населения в крупные города	0,210	4	0,84
Рост безработицы	0,034	3	0,102
Углубление мирового финансового кризиса	0,020	1	0,02
ИТОГ:	1,000		3,379

7.2 Матрица профиля конкурентоспособности

Матрица профиля (уровня) конкурентоспособности (МПК) служит для идентификации основных конкурентов предприятия и специфических сильных и слабых его сторон по отношению к стратегической позиции аналогичных предприятий.

Веса и полные взвешенные оценки, как в МПК, так и в МОФ имеют одинаковое значение. Однако в МПК включают оценки по факторам внутренней и внешней среды, рейтинги отражают сильные и слабые стороны.

Есть некоторые важные различия между МОФ и МПК:

Прежде всего, критические факторы успеха, которые рассматриваются в МПК, - более широкие, они не включают конкретные или фактические данные и могут касаться только внутренних проблем.

Критические факторы успеха в МПК также не сгруппированы по возможностям и угрозам, поскольку они находятся в МОФ, но подготовлена качественная характеристика профиля конкурентоспособности (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Матрица профиля (уровня) конкурентоспособности (МПК) - качественная характеристика

Факторы	Предприятие	Конкурент
Качество	Тёплые свежие изделия. Сертификат качества на все виды продукции	Тёплые свежие изделия. Сертификат качества на продукции с хлебозавода
Место нахождения	15 м от рынка	1 км от рынка
Уровень цены	выше средней на 3%	выше средней на 5%
Дизайн	Неординарная форма выпечки	Обычная форма выпечки
Исключительность продукции	Есть ряд новинок	Есть одна новинка
Ассортимент	20 видов продукции. Последующее расширение	3 вида оригинальных, 6 с хлебозавода
Время работы	8:00 - 20:00	8:00 - 20:00, перерыв 13:00 - 14:00
Репутация предприятия и продукции	Новое предприятие, новая продукция	Ненадёжная репутация. Отток клиентов

В МПК веса и полные взвешенные оценки для конкурирующих предприятий могут сравниваться с аналогичными предприятиями отрасли (см. табл. 7.2). Этот сравнительный анализ содержит важную внутреннюю стратегическую информацию.

Пример матрицы профиля (уровня) конкурентоспособности приведён ниже (табл. 7.3). В этом примере качество, цена и ассортимент продукции являются самыми важными факторами успеха и лежат в пределах 0,14 – 0,25.

Конкурент не имеет сильной позиции в целом, так как у него полная взвешенная оценка равна 7,781 против 8,791 у реструктуризируемого предприятия.

Таблица 7.3

Матрица профиля конкурентоспособности (МПК) - количественная характеристика

Факторы	Вес	Предприятие		Конкурент	
		Рейтинг	Взвешенная оценка	Рейтинг	Взвешенная оценка
Качество	0,210	9,60	2,016	8,60	1,806

Факторы	Вес	Предприятие		Конкурент	
		Рейтинг	Взвешенная оценка	Рейтинг	Взвешенная оценка
Место нахождения	0,150	9,50	1,425	7,50	1,125
Уровень цены	0,250	9,00	2,25	9,00	2,25
Дизайн	0,070	8,00	0,56	5,00	0,35
Исключительность продукции	0,050	7,50	0,375	4,50	0,225
Ассортимент	0,140	9,00	1,26	8,00	1,12
Время работы	0,085	8,00	0,68	8,00	0,68
Репутация предприятия и продукции	0,045	5,00	0,225	5,00	0,225
	1,000		8,791		7,781

Если одно предприятие в матрице профиля конкуренции имеет весовой коэффициент равный 9,6, а другое – 8,6, это не означает, что предприятие на 10 процентов лучше, чем конкурент. Числа показывают относительную силу предприятий, но их неявно выраженная правильность - иллюзия. Числа не волшебны.

Цель выявления основных конкурентов не состоит в том, чтобы получить единственное волшебное число, а скорее обобщить и оценить информацию таким способом, который помогает в принятии решения. Из-за увеличивающейся неустойчивости рынка и всех сфер деятельности во всем мире анализ и оценка внешней среды стали явной и жизненной частью процесса управления. Основная ответственность аналитиков состоит в том, чтобы гарантировать развитие эффективной системы оценки состояния внешней среды.

Это включает использование информационных технологий для создания конкурентоспособной системы ведения коммерческой разведки.

Как правило, системы оценки состояния внешней среды менее реалистична в компаниях, занятых в малом бизнесе, но потребность в понимании основных тенденций и ситуаций для них не менее важна, чем для больших предприятий.

Матрица МОФ и модель пяти конкурентных сил Портера дают возможность стратегам оценивать рынок и состояние отрасли или сферы деятельности, но эти

инструментальные средства должны сопровождаться соответствующими хорошими профессиональными суждениями.

7.3 Дихотомическая процедура

При построении матрицы ситуационного анализа применена так называемая «дихотомическая процедура» (***dichotomy*** - (греч.) разделяю на две части), используемая во многих областях знаний: философии, математике, ботанике, информатике и т.д. Элементы матрицы представляют «дихотомические пары», то есть пары признаков, взаимоисключающих друг друга. Это позволяет снизить неопределённость (энтропию) взаимодействия среды и системы путём описания ситуации «крупным мазком». Дихотомия (греч. διχο - на две части + τομία — сечение) — последовательное деление на две части, не связанные между собой.

Дихотомическое деление в математике, философии, логике и лингвистике является способом образования взаимоисключающих подразделов одного понятия или термина. Оно служит для классификации элементов (рис. 33).

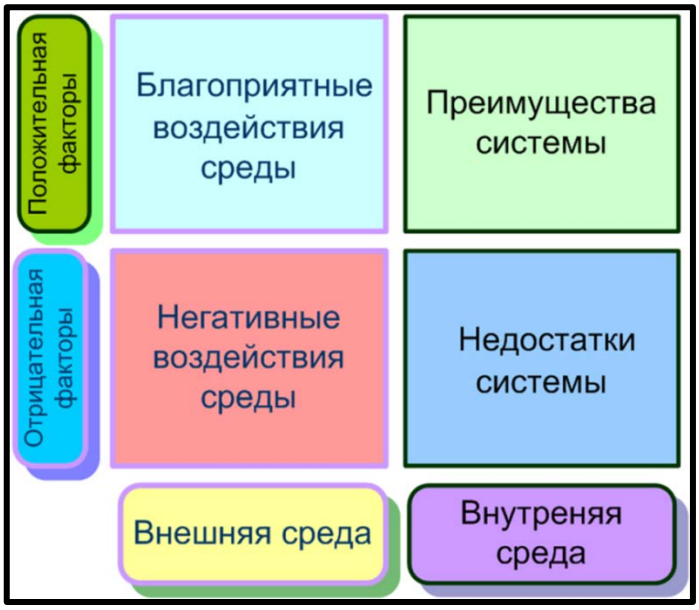

Рис. 33 Матрица дихотомического анализа
(http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D1%85%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%8F)

Анализ SWOT - один из инструментов для обоснования выводов по диагностическому обследованию внешней и внутренней среды [17]. Он служит для того, чтобы:

— структурировать основную информацию;

— облегчить общее понимание "реальности" различных рабочих областей в пределах одной организации или между организациями и их клиентами, поставщиками;

— произвести комбинированный анализ сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами и сформировать проблемное поле предприятия;

— дать количественную оценку сильных и слабых сторон;

— расставить приоритеты и на основании установленных приоритетов распределить ресурсы для устранения различных проблем.

Матрица анализа SWOT предоставляет руководителям предприятия структурированное информационное поле, с помощью которого, если они могут в нем ориентироваться, следует принимать стратегические решения (рис. 34).

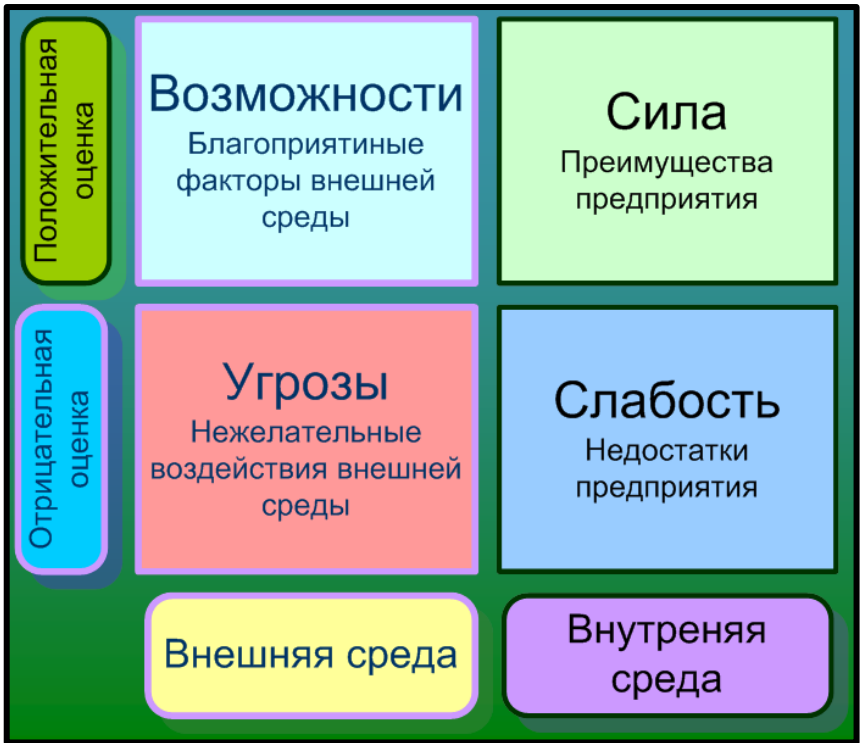

Рис. 34 Матрица для анализа преимуществ и недостатков предприятия

Информационное поле в этом методе формируется непосредственно самими руководителями, а также наиболее компетентными сотрудниками предприятия на основании обобщения и согласования собственного опыта и видения ситуации. Для проведения SWOT анализа необходимо произвести семинар. Круг участников семинара – руководители предприятия (если это возможно), высшее руководство и руководители среднего звена. Для проведения семинара по SWOT анализу целесообразно привлекать независимого консультанта, имеющего практический опыт управления проектами и проведения семинаров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Концепция непрерывного управления приводит к постоянному улучшению проектного процесса на каждом из его этапов и в каждом задании. Выполнение же отдельных работ зависит в основном от мастерства специалиста. Чтобы такая концепция начала работать, следует чётко определить и сгруппировать содержание работ и методы их выполнения. Нам удалось выделить и обобщить прединвестиционный цикл как подготовку проекта и детализировать его для этапа диагностического обследования в проектно-ориентированной компании и предприятии, представляющего будущий проект.

Подготовка проекта – прединвестиционная фаза - включает семь этапов, среди которых следующие:

— Принятие решения о целях и ресурсах для проведения диагностики.
— Подготовительные мероприятия для проведения исследований и разработок.
— Диагностическое обследование.
— Пред инвестиционное ТЭО.
— Разработка и рассмотрение структурно-логических взаимосвязей проекта.
— Рассмотрение документов участниками проекта.
— Направление пакета документов в Агентство для предварительной оценки целей и вариантов развития проекта.

В представленной работе основное внимание уделено этапу «Диагностическое обследование», в котором выделены следующие основные задания:

— Характеристика вида деятельности.
— Характеристика участников проекта
— Обследование внешней среды.
— Обследование внутренней среды.
— Выявление проблем.

— Выработка модели внедрения проблем.

При разработке концепции проекта важно выделить вид деятельности, чтобы сузить диапазон диагностического обследования.

Участники проекта обуславливают его успех, поэтому пришлось разработать цикл управления участниками проекта, отражающий особенности подготовки сбора и обработки данных разработки мероприятий по взаимодействию и оперативному регулированию такого взаимодействия.

В работе также обоснованы циклы обследования внутренней и внешней среды исследуемого объекта. Произведена классификация диагностики по назначению: оперативная и стратегическая и по масштабам работ. Показана взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды с видами диагностики. Эта разработка сделана потому, что анализ причинно-следственных взаимосвязей по отдельным категориям факторов и причинам, вызывающим негативное состояние исследуемых объектов, дают возможность выявить основные проблемы в изучаемом направлении предпринимательской деятельности и сформулировать цель и задачи по их устранению.

Окружение проекта представляет собой сложный комплекс взаимосвязанных отношений, которые постоянно воздействуют на проект по мере его реализации, нами выделено и систематизировано два направления взаимодействия: среда прямого и среда косвенного воздействия. Это упрощает разработку окончательного списка возможностей, которые могут принести пользу в проекте, и угроз, которые следует избежать. Далее разработаны этапы диагностического обследования внешней и внутренней среды, что очень важно при планировании. Для этого определены категории внешних факторов и факторы внутренней среды. Это, несомненно, упростит выполнение такого обследования в реальных условиях

Выводы по диагностическому обследованию необходимы только по предстоящим тенденциям и событиям, которые, наиболее вероятно, будут существенно воздействовать на готовящийся проект. Выводы, основанные на лучшей информации, служат контрольными точками обоснованности стратегии развития проекта. Для оценки выводов диагностического обследования в работе

рекомендованы матрицы оценки факторов внешней среды и матрица профиля конкурентоспособности, которые обеспечивают обоснованное решение.

Методологический подход используется при выполнении проектов на протяжении длительного периода времени (более 30 лет) и при проведении магистерских исследований на протяжении последних 13 лет.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Гайдук А.П., Капитанов В.П. Организация производственной деятельности морского флота на базе НГРФ.- Москва, ЦРИА МОРФЛОТ. 1978. – 33 с.

2. Капитанов В.П. Проектный процесс: управление и обоснование: Учебное пособие /, - Севастополь, ООО «Эксперт Крым», 2008. — 256 с.

3. Руководство к своду знаний по управлению проектами. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fifth Edition. 2004. — 401 p.

4. Project Cycle Management Guidelines. - EU. 2004. - Режим доступа: http://www.aideffectiveness.org/Tools/Aid-modalities/Projects/European-Commission-Project-Management-Guidelines.html. – Название с экрана.

5. Международный стандарт по управлению проектами ISO 21500:2012.

6. Шнипер, Р. И. Регион: Экономические методы управления [Текст] / Академия наук СССР. Сибирское отделение. - Новосибирск: Наука, 1991. - 320 с.

7. Дмитриева О. Г. Региональная экономическая диагностика / О. Г. Дмитриева. – С.-Петерб.: Изд-во Санкт-Петербург, ун-та экономики и финансов, 1992.

8. Муравьев А.И., Игнатьев А.М., Крутик А.Б. Предпринимательство: Учебник. — СПб.: Издательство «Лань», 2001. — 696 с.

9. Ю. М. Бахрамов, В. В. Глухов Финансовый менеджмент: Учебник. — СПб.: Издательство «Лань», 2006. — 736 с.

10. Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология / А.С. Вартанов. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 80 с.

11. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учебное пособие / Пер. с франц. под. ред. проф. Я.В. Соколова, — М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997.

12. КВЕД 2012: новый классификатор видов экономической деятельности Украины. – Режим доступа: http://fnews.com.ua/finhelp/kved-2012#ixzz2T07p7VIR. – Название с экрана.

13. Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really

Counts. University of Pittsburgh. - Режим доступа: http://www.jstor.org/stable/259247. – Название с экрана.

14. Stakeholder Analysis Guidelines. – Режим доступа: http://dmeforpeace.org/learn/stakeholder-analysis-guidelines, – Название с экрана.

15. Сравнительный анализ инструментальных средств бизнес-инжиниринга. – Режим доступа: http://bigc.ru/instruments/compare/vs_bp/analiz_instr_sredstv_b_ing_2.php. – Название с экрана.

16. Fred R. David Concepts of strategic management. Francis Marion University. 1987. - 351 p.

17. What is a SWOT Analysis? - Режим доступа: http://articles.bplans.com/business/how-to-perform-swot-analysis/116

– Название с экрана.

18. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0). Изд-во: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. – 256 с.

Приложение

Типовой проектный процесс (фрагмент)

Подготовка проекта – прединвестиционная фаза

Принятие решения о целях и ресурсах для проведения диагностики

Подготовительные мероприятия для проведения исследований и разработок

Формирование группы инициаторов проекта

Формулировка идеи

Подготовка графика и бюджета работ

Экспертная оценка возможностей

Подготовка методик

Методики сбора информации

анкетирование

интервьюирование

наблюдение

экспертные опросы

поиск и копирование документов

Методика обследования участников проекта

Методы обработки информации

Диаграммы причинно-следственных связей,

Метод прогнозирования на основе скользящего среднего

Метод прогнозирования на основе регрессии

Метод прогнозирования на основе сглаживания

Методы моделирования эксперимента

Карты контроля качества

Правило семи прогонов

Карты хода процесса

Диаграмма рассеивания

Диаграмма Парето

Гистограмма

Коллективное выявление идей

Творческое построение иерархий

Методики оформления

документарный вид

электронные базы данных

Привлечение консультантов

Оценка потребностей в привлечении независимых консультантов

Привлекать

Не привлекать

Выбор независимых консультантов

Заключение контракта с независимыми консультантами

Направление предварительной заявки в Агентство

Диагностическое обследование

Характеристика вида деятельности

Выявление и анализ влияния глобальных факторов макросреды

Анализ региональных рынков сбыта

Оценка конъюнктуры и ёмкости рынка

Характеристика и прогнозирование спроса на новые продукты

Оценка собственных возможностей Заказчика проекта, его потенциала и конкурентоспособности

Оценка технологических возможностей развития

Оценка возможностей и поведения конкурентов

Изучение реакции потребителей на новые продукты

Изучение товарной номенклатуры и ассортимента, сдвигов в их структуре

Оценка влияния нового продукта на экологию

Информационно-аналитическое обоснование сегментации рынка

Ценообразование и регулирование цен по новым продуктам.

Характеристика участников проекта

Сбор данных

Выявление и анализ участников проекта

Подготовка мероприятий по взаимодействию

Обследование внешней среды

Сбор данных по рынкам

Обработка данных по рынкам

Подготовка рекомендаций

Диагностическое обследование внутренней среды

Сбор информации об информационных источниках

Сбор регламентационной документации

Сбор информации и документов для создания сложившейся практики в отрасли (функциональном направлении)

Сбор информации и документов для создания фактической картины

Сбор информации по основным процессам

Сбор информации по обеспечивающим процессам

Сбор и обработка информации по финансовой деятельности предприятия

Сбор информации и оценка ее достоверности на основании анализа учетной политики предприятия.

Перевод типовых форм бухгалтерской отчетности в аналитическую форму.

Анализ структуры отчетов и динамики показателей.

Расчеты и группировки показателей по основным направлениям анализа.

Анализ и изменения групп показателей за исследуемый период.

Выявление взаимосвязей между основными исследуемыми показателями и интерпретация результатов.

Подготовка заключения о финансовом состоянии предприятия. Определение "узких мест" и поиск резервов.

Выявление проблем в управлении финансовыми потоками предприятия.

Выработка рекомендаций

Формирование банка данных о проблематике и возможных улучшений

Обработка информации и анализ

Определение основных влияющих факторов по процессам

Подготовка отчёта по результатам диагностического обследования

Выявление проблем

Построение дерева проблем

Доработка проблем с участникам

Утверждение

Выработка модели внедрения проблем

Цели, стратегия, политика

Обоснование стратегии развития проекта

Утверждение

Прединвестиционное ТЭО

Подготовка расчётных вариантов

Формирование условий и ограничений

Подготовка модели

Расчёты по вариантам

Рассмотрение и доработка

Утверждение

Разработка и рассмотрение структурно-логических взаимосвязей проекта

Формулировка целей

Обоснование ожидаемых результатов

Обоснование основных видов деятельности

Установление источников информации для оперативной отчётности

Обоснование показателей прогресса в проекте

Поиск логики участия и взаимодействия в проекте

Выявление рисков в проектном процессе

Источники и отбор проектов

Анализ стратегий

Рассмотрение документов участниками проекта

Рассылка документов

Рассмотрение

Доработка и утверждение

Направление пакета документов в Агентство для предварительной оценки целей и вариантов развития проекта

© Jim Seida/msnbc.com