

Владимирский государственный университет

Р. В. МОРГУНОВА Н. В. МОРГУНОВА

**ФИНАНСОВЫЕ СТРАТЕГИИ
И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ В ПРОЕКТАХ**

Учебное пособие

Владимир 2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Р. В. МОРГУНОВА Н. В. МОРГУНОВА

ФИНАНСОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ В ПРОЕКТАХ

Учебное пособие

Электронное издание



Владимир 2021

ISBN 978-5-9984-1455-8

© Моргунова Р. В., Моргунова Н. В., 2021

УДК 336.6
ББК 65.291.9

Рецензенты:

Кандидат экономических наук, доцент
директор Российского университета кооперации (Владимирский филиал)
М. А. Шумилина

Доктор экономических наук, профессор
зав. кафедрой бизнес-информатики и экономики
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
И. Б. Тесленко

Моргунова, Р. В. Финансовые стратегии и их реализация в проектах [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Р. В. Моргунова, Н. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021. – 277 с. – ISBN 978-5-9984-1455-8. – Электрон. дан. (4,05 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Системные требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Содержит теоретический и практический материал по дисциплинам «Финансовые стратегии», «Финансовый анализ», «Организация и управление проектной деятельностью» и «Управление проектами».

Предназначено для студентов бакалавриата и магистрантов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 – Экономика, 38.03.02 – Менеджмент, 38.03.03 – Управление персоналом, 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление, 38.03.05 – Бизнес-информатика.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Ил. 43. Табл. 32. Библиогр.: 18 назв.

ISBN 978-5-9984-1455-8

© Моргунова Р. В.,
Моргунова Н. В., 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. ФИНАНСОВЫЕ СТРАТЕГИИ	5
1.1. Понятие и классификация финансовых стратегий	5
1.2. Сущность стейкхолдеров и их влияние на стратегическое развитие организации	15
1.3. Сбалансированная система показателей	33
1.4. Финансовые аспекты стратегических коммуникаций с клиентами	40
1.5. Финансовые стратегии взаимодействия с поставщиками	80
1.6. Финансовые стратегии взаимодействия с регулятивными органами и местным сообществом	109
<i>Тесты для самопроверки</i>	<i>133</i>
<i>Рекомендации к проведению практических занятий</i>	<i>138</i>
Глава 2. ПРОЕКТЫ В РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ	163
2.1. Проектная деятельность как инструмент реализации финансовой стратегии организации	163
2.2. Цифровизация управления проектами	185
<i>Задания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов</i>	<i>200</i>
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	227
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	229
ПРИЛОЖЕНИЕ	232

ВВЕДЕНИЕ

Цель преподавания дисциплин «Финансовые стратегии» и «Управление проектами» – формирование у студентов универсальных компетенций (У-1, У-2), общепрофессиональных компетенций (ОПК-2, ОПК-3) и профессиональных компетенций, связанных с использованием теоретических знаний в области составления финансовых стратегий развития предприятий, навыков проведения проектного анализа хозяйственной деятельности предприятия, позволяющих применять знания и умения на практике.

Учебное пособие содержит не только теоретические сведения по основным финансовым стратегиям и проектной деятельности, но и практические задания по приобретению навыков эффективного стратегического анализа. Учащимся предложен алгоритм формирования стратегических целей, основанный на результатах комплексного анализа, так как постоянно меняющиеся условия внешней и внутренней среды бизнеса требуют адекватных стратегических решений и их реализации. Комплексный подход связывает инструменты стратегического анализа, целеполагания, выбора стратегии и ее реализации. Недостаток подобного анализа – узкий спектр используемых методов для выявления проблем и возможностей.

Овладение такими современными инструментами, как ССП, а также инструментами контроля за продвижением к целевым показателям предприятия, обеспечивает формулировку и последовательность шагов реализации стратегии. Как при разработке целей, так и при формировании стратегии предлагается использовать механизм построения взаимовыгодных отношений со стейкхолдерами. В пособии выделены стратегии взаимодействия с приоритетными стейкхолдерами, такими как клиенты, поставщики, государственные органы.

В издании также изложены методические и практические основы реализации финансовых стратегий с применением проектного подхода, приведены рекомендации по цифровизации стратегического финансового планирования.

Введение, гл. 1, тесты для самопроверки, рекомендации к проведению практических занятий, а также п. 2.1 написаны Р. В. Моргуновой; п. 2.2, задания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов, а также заключение – Н. В. Моргуновой.

Глава 1. ФИНАНСОВЫЕ СТРАТЕГИИ

1.1. Понятие и классификация финансовых стратегий

Самостоятельность организаций, а также ответственность за результат своей деятельности в этом имеется потребность определения направленностей финансового состояния, ориентации в финансовых потенциалах и перспективах, оценки финансового состояния других хозяйствующих субъектов. Решение данных вопросов обеспечивает финансовая стратегия предприятия [14, с. 68].

Несмотря на большой объем литературы, так или иначе связанной с трудностями определения стратегии, а также фактических материалов, определяющих стратегию развития различных хозяйствующих субъектов, в том числе и корпоративных, до сих пор единого устоявшегося понятия «стратегия» не существует. Более того, нет даже единых подходов к его определению, как впрочем, нет этого и для других категорий, сопрягающихся с основным понятием или дополняющим его. Это касается, прежде всего, главного определения «стратегия», а также отдельных его производных. Чтобы составить общее представление о количестве и многообразии подходов к определению понятия «стратегия», составим таблицу, в которой представлены дефиниции различных авторов, предложенные ими в 60-90-х годах XX века (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика определений категории «стратегия»

Автор (источник)	Формулировка определения «стратегия»
Ансофф И.Г. [2, с. 68]	Стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.
Боумэн К. [5, с.172]	Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.
Дойль П. [10, с.142]	Стратегия – комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия.

Автор (источник)	Формулировка определения «стратегия»
Демидов В.Е. [9, с. 43]	Стратегия – это набор правил и приемов, обеспечивающих конкурентное преимущество для достижения основополагающих целей.
Виханский О.С. [7, с. 220]	Стратегия – долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде.
Томпсон А.А, Стрикленд А. Дж. [17, с. 25]	Стратегия – образ действий руководителей, стремящихся достичь целей организации.
Брихем Ю., Гапенски Л [6, с. 213]	Стратегия – это наиболее общие подходы к организации и осуществлению ее деятельности, а не детальные планы.
Ковалева А.М. [11, с. 321]	Стратегия – это постановка среднесрочных и долгосрочных целей, заключающихся в максимизации выгоды (прежде всего дохода и прибыли).
Круглова Н.Ю., Круглов М.И. [12, с. 232]	Стратегия – это принятые ее высшим руководством направления или способы деятельности для достижения результата, имеющего долгосрочные последствия.

Концепция финансовой стратегии изучает объективные закономерности рыночных обстоятельств хозяйствования, разрабатывает методы и формы выживания в ранее неизвестных обстоятельствах подготовки и ведения стратегических финансовых действий.

Финансовая стратегия организации включает все стороны работы организации, в том числе оптимизацию главных и используемых денег, разделение выгод, безналичные расчеты, налоговую и ценовую политическую деятельность, политику в сфере ценных бумаг и др.

Финансовая стратегия гарантирует соотношение финансово-экономических перспектив организации обстоятельствам, сформировавшимся на рынке продукции, принимая во внимание финансовые способности организации и рассматривая характер внутренних и внешних условий. В противоположном случае организация может разориться

«При разработке финансовой стратегии необходимо принимать во внимание динамику макроэкономических действий, направленностей

формирования российских финансовых рынков, перспектив диверсификации работы организации».

Финансовая стратегия, основной проблемой которой представляется результат абсолютной самокупаемости и самостоятельности организации, создается на некоторых принципах предприятия и содержит в себе следующее:

- текущее и перспективное финансовое планирование, характеризующие на перспективу все поступления денежных средств предприятия и основные направления их расходования;

- централизацию экономических ресурсов, обеспечивающую мобильность экономическими ресурсами, их сосредоточение на основных направлениях производственно-хозяйственной работы;

- развитие экономических резервов, которые обеспечивают стабильную работу организации в условиях возможных колебаний рыночной конъюнктуры;

- абсолютное осуществление финансовых обязательств перед партнерами;

- исследование учетно-финансовой и амортизационной политики компании;

- формирование и управление финансового учета компании и сегментов деятельности на основе функционирующих стереотипов;

- формирование финансовой отчетности по предприятию и секторам деятельности в соответствии с функционирующими общепризнанными правилами с соблюдением условий стереотипов;

- финансовое исследование деятельности компании и его стереотипов (приоритетных хозяйственных и географических стереотипов, других стереотипов в составе неразделенных статей);

- финансовый контроль деятельности компании и абсолютно всех его стереотипов.

Охватывая все формы финансовой работы организации, а именно: оптимизацию ключевых и используемых средств, развитие и разделение прибыли, валютные расчеты и инвестиционную политическую деятельность, финансовая политика изучает объективные финансовые закономерности рыночных взаимоотношений, разрабатывает формы и методы выживания и формирования при новых обязательствах.

Финансовая политика содержит в себе методы и практику разви-

тия финансовых ресурсов, их планирование и предоставление финансовой стойкости организации. Всесторонне принимая во внимание финансовые возможности организаций, справедливо оценивая вид внешних и внутренних условий, финансовая политика гарантирует соотношение финансово-экономических перспектив организации обстоятельствам, сформировавшимся на рынке. Финансовая политика учитывает определение долгосрочных целей финансовой работы и подбор более результативных методов их достижения. Миссия финансовой политики обязана подчиняться общей стратегии финансового формирования и направляться на максимизацию выгоды и рыночной стоимости организации.

«В основе финансовой стратегии обуславливается финансовая политика организации по следующим ключевым тенденциям финансовой деятельности:

- налоговая политика;
- ценовая политика;
- амортизационная политика;
- дивидендная политика;
- инвестиционная политика».

В ходе исследования финансовой стратегии особый интерес отводится производству конкурентоспособной продукции, мобилизации внутренних ресурсов, самому большому уменьшению себестоимости продукции, развитию и распределению прибыли, эффективному применению денежных средств и т. п.

Стратегия финансового развития - комплекс основных целей и ключевых средств их свершения. Стратегическое планирование - общий метод моделирования предстоящих перспектив, содействующий конкретизировать наиболее подходящие пути операций. Исследование текущих значений характеристик и их мониторинг предоставляют вероятность выразить стратегический фокус - приоритетное течение, на котором необходимо сосредоточить внимание и средства. Область ценностей организации должна быть ограниченной, потому как одновременная осуществление нескольких стратегических целей действительно невозможна.

Значимым принципом стратегического планирования является альтернативность плановых расчетов. Расхождение среди желательной

стратегической целью и текущим состоянием обуславливается большим количеством путей достижения миссии. Принимая во внимание условия риска и неясность формирования внешней сферы, подобрать общую стратегию формирования практически нельзя.

Большое значение имеет совокупность исследования стратегии, потому как любой другой вариант учитывает исследование абсолютно всех без исключения проблем его финансовой, ресурсной и координационной состоятельности, установления и согласования временных и численных характеристик. Выделение ресурсов для достижения только определенной миссии обеспечивает устойчивость осуществления стратегии, хотя и ограничивает вероятность маневрирования [1].

Финансовая политика организации во многом обуславливается ее отраслевым приспособлением, источниками финансирования и текстурой относящихся ей активов. Исследование информации условий дает возможность инвестору дать оценку финансовой устойчивости и кредитоспособности эмитента.

Этап жизненного цикла. Увеличивающиеся организации, пребывающие на ранних стадиях жизненного цикла, могут притягивать для собственного формирования существенную часть ссудных денежных средств. Организации, пребывающие в стадии зрелости, в большей мере применяют свой собственный капитал, тем более что собственный капитал у них к этому времени уже значителен.

Структура активов. Предприятия с трудной структурой активов и большей степенью операционного рычага, как правило, обладают на и более низким кредитным рейтингом.

Тип принадлежащих компании активов. В случае если организация обладает вещественными активами высокой ликвидности, то заемный капитал для неё доступнее, чем в случае, если существенную часть в её активах захватывают нематериальные активы, стоимость которых подвержена колебаниям.

Длительность операционного цикла. Чем короче операционный цикл, тем в большей степени компания имеет возможность использовать заемный капитал.

Надежность рыночного положения предприятия. Чем наиболее стабильно положение компании на рынке, тем в большей степени она имеет возможность использовать деньги своих контрагентов, и тем в наименьшей степени имеет необходимость в заемном капитале. С

другой стороны, устойчивое рыночное положение предприятия увеличивает ее надежной и создает заёмный капитал более легкодоступным.

Надежность валютного потока. Чем устойчивее финансовый поток, тем больше заемного капитала имеет возможность привлечь предприятие, потому как стабильный финансовый поток гарантирует своевременное обслуживание внешнего заемного капитала.

Степень рентабельности активов. При высоком значении данного признака кредитный рейтинг предприятия увеличивается, и она расширяет возможность вероятного применения заемного капитала.

Стоимость источников финансирования. Чем дороже ресурс, тем при прочих одинаковых обстоятельствах он менее интересен предприятию. Необходимо принимать во внимание не только непосредственные расходы в виде процентных платежей либо выплат дивидендов, но и косвенные затраты, например, расходы на эмиссию.

Степень риска, связанного с источниками финансирования. Источники, вовлечение которых приводит к потребности неизменных выплат, повышают степень риска предприятия.

Степень налогообложения прибыли. Потому как процентные платежи по заемным источникам сокращают налоговую нагрузку на предприятие, при высокой налоговой нагрузке на прибыль предприятия рентабельно активно притягивать заемные источники.

Финансовая стратегия организации принадлежит к группе многофункциональных стратегий и представляется частью общекорпоративной стратегии. Она должна гарантировать результат на достижение долгосрочных стратегических целей предприятия с учетом условий внешней и внутренней среды и ограниченности ресурсных способностей. Финансовая стратегия ориентирована на мобилизацию финансовых ресурсов предприятия и их рациональное разделение и применение, то есть она создает предпосылки с целью осуществления стратегий, стратегий бизнес-единиц и общекорпоративной стратегии. В таком случае успешное осуществление данных стратегий, в свою очередь, приводит к увеличению доходов, прибыли предприятия, наращиванию её активов и рыночной стоимости фирмы. Финансовая стратегия дает возможность компании вовремя приспособиться к переменам условий внешней и внутренней среды, употреблять финансовые и инвестиционные способности для экономического увеличения [9, с.128].

В научной литературе отсутствует единый подход к систематизации финансовых стратегий. На рис. 1 показана классификация финансовых стратегий И.А. Бланка.



Рис. 1. Классификация финансовых стратегий

Данный аспект классификации финансовых стратегий дает возможность объединить структурную композицию из четырех взаимосвязанных и взаимозависимых направлений деятельности компании:

- 1) стратегии развития финансовых ресурсов;
- 2) инвестиционной стратегии;
- 3) стратегии обеспечения финансовой защищенности;
- 4) стратегии увеличения качества управления финансовой деятельностью.

Отмеченные течения, в собственную очередь, детализируются на наиболее тесные с учетом свершения некоторых финансовых целей.

В зависимости от приоритетных сфер стратегического финансового развития фирмы, И.А. Бланк также внес следующую классификацию видов финансовой стратегии организации (рис. 2).

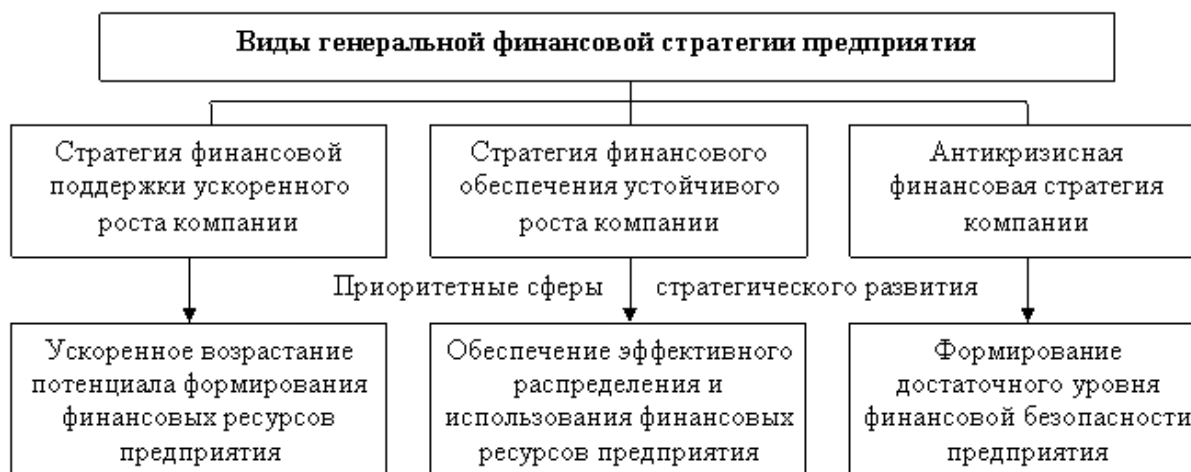


Рис. 2. Виды генеральной финансовой стратегии предприятия и приоритетные сферы их развития

Стратегия финансовой помощи ускоренного увеличения фирмы ориентирована на предоставление необходимого объема финансовых ресурсов, направляемых на увеличение оборотных и внеоборотных активов, требуемых для повышения темпов операционной работы и поддержания высокого уровня деловой активности компании. Стратегия финансового укрепления устойчивого роста предприятия призвана поддерживать достигнутые темпы роста деловой активности на основе обеспечения сбалансированности параметров ограниченного роста операционной деятельности и минимизации финансовых рисков.

«Антикризисная финансовая стратегия обязана гарантировать усовершенствование финансовой ситуации на предприятии в кризисные периоды его деятельности. При ее разработке необходимо принимать решения, связанные с сокращением объемов производства и реализации продукции, избавлением от непрофильных активов, нерентабельных видов продукции, жестким контролем финансовых потоков. Возрастает также потребность в обеспечении достаточного уровня финансовой безопасности компании за счет жесткого контроля за ликвидностью, платежеспособностью, финансовой устойчивостью».

Схожая с предложенной И.А. Бланком классификацией финансовых стратегий предприятия получена классификация И.А. Лисовской (рис. 3).



Рис. 3. Основные компоненты финансовой стратегии компании

И.А. Лисовская оценивает финансовую стратегию фирмы как «интегрированную структуру пяти взаимосвязанных и взаимозависимых модулей». Классификация И.А. Бланка дополнена его пятым модулем: налоговая стратегия, позволяющая улучшить налоговую нагрузку фирмы, не позволяя увеличения налоговых рисков. Сравнительно детализированных частей различия отмечаются только в конкретизации стратегии увеличения свойства управления финансовой деятельностью. Эта стратегия показана в виде направлений развития финансовой структуры. Налоговая стратегия ранжируется на налоговую учетную политику и политику снижения налоговых рисков.

Р.И. Найдёнова, А.Ф. Виноходова и А.И. Найдёнов рекомендовали собственную классификацию финансовых стратегий. Они акцентируют два вида финансовых стратегий предприятия :

- генеральная (совокупная) финансовая стратегия;
- финансовые стратегии отдельных вопросов.

«Ведущая финансовая стратегия, согласно их взгляду, является элементом общекорпоративной стратегии организации. Она сопря-

жена с «реализацией всех финансовых аспектов ее миссии». Финансовая стратегия отдельных вопросов разрабатывается с целью достижения определенных целей и решения определяемых ими конкретных вопросов, например, улучшение финансового состояния организации.» Она является компонентом ведущей финансовой стратегии. Данная классификация является не совсем правильной.

Финансовая стратегия разрабатывается для достижения некоторых долгосрочных целей, а не вопросов. Осуществление поставленных своевременных вопросов обязано гарантироваться с помощью осуществления финансовой тактики, которая предполагает краткосрочную (до одного года) проект действий предприятия в сфере финансов. Финансовая тактика ориентирована на решение наиболее частных вопросов формирования фирмы. При сравнительно устойчивой финансовой стратегии финансовая тактика должна отличаться большой эластичностью, что обусловлено неизменными преобразованиями рыночной конъюнктуры [18, с. 154].

А.М. Ковалева в собственной классификации финансовых стратегий акцентирует еще один классификационный показатель – временной этап. Данное обусловлено тем, что некоторые виды финансовой стратегии следует создавать на долгосрочную перспективу, а для других целесообразен среднесрочный этап. В связи с этим автор выделяет три вида финансовых стратегий [11, с. 358]:

- ведущая финансовая стратегия, разрабатываемая, согласно взгляду Ковалевой, на год. Она устанавливает отношения с бюджетами абсолютно всех уровней, формирование и применение прибыли, необходимости в финансовых ресурсах и источниках их развития;

- эксплуатационная финансовая стратегия, разрабатываемая в период до одного года (квартал, месяц). Данная стратегия текущего маневрирования финансовыми ресурсами. Она разрабатывается в рамках ведущей финансовой стратегии. Понятие «стратегия», сопряжено с определением собственно долгосрочных целей предприятия. В этом случае уместно употреблять иное экономическое понятие – финансовая тактика;

- стратегия достижения частных целей, которая заключается в грамотном выполнении финансовых действий, обращенных на предоставление осуществления основной стратегической миссии.

В предоставленной классификации ошибочно отмечены сроки осуществления финансовой стратегии. Финансовая стратегия обязана

разрабатываться на долгосрочный период – на срок 5 лет и более. Диапазон финансовых стратегий также достаточно небольшой и не в полной мере принимает все многообразие разных областей стратегического финансового формирования предприятия.

1.2. Сущность стейкхолдеров и их влияние на стратегическое развитие организации

В настоящее время на положение компании на рынке влияет не только торговый оборот, бренд и конкурентоспособность, но и восприятие ее деятельности группами лиц, имеющими прямое или косвенное отношение к ней. Речь идет о потребителях, СМИ, сотрудниках компании, государственной и муниципальной власти, акционерах, инвесторах и др. С течением времени значимость взаимодействия с ними становится для бизнеса все более важной управленческой задачей. Данные изменения связаны с появлением такого понятия как «стейкхолдеры». Термин «стейкхолдер» переводится с английского буквально как «держатель интереса». В некоторых работах используется такой перевод как «группа интересов», «группа влияния», «заинтересованная сторона», «заинтересованное лицо», «причастная сторона», также может использоваться и без перевода.

Понятие «стейкхолдеры» и связанная с ними проблематика все чаще встречается в научных публикациях, новостных статьях, в речи экономистов, что подтверждается проведенным автором библиометрическим анализом.

В качестве базы исследования использовался крупнейший российский медиахолдинг РБК. Статистика употребления в различных новостных статьях термина «стейкхолдер» (рис. 4) очевидно показывает экспоненциальный характер роста интереса к теме взаимодействия со стейкхолдерами организаций, программ, проектов всех уровней.

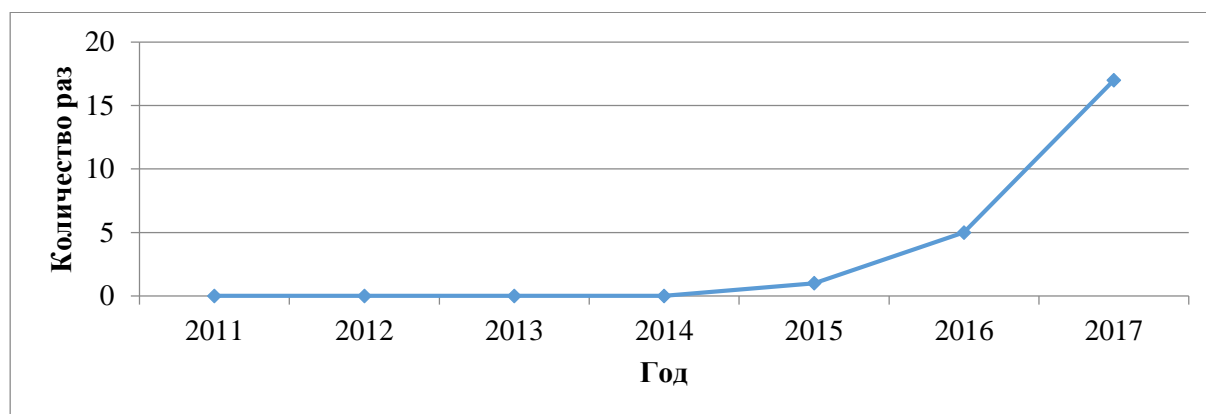


Рис. 4. Количество упоминания термина "стейкхолдер" на сайте РБК

На сайте «Яндекс. Новости» за период с 2011 по 2017 год тренд упоминания данного термина в сообщениях, статьях, интервью, видео и фотографиях также очевидно демонстрирует ускорение (рис. 5).

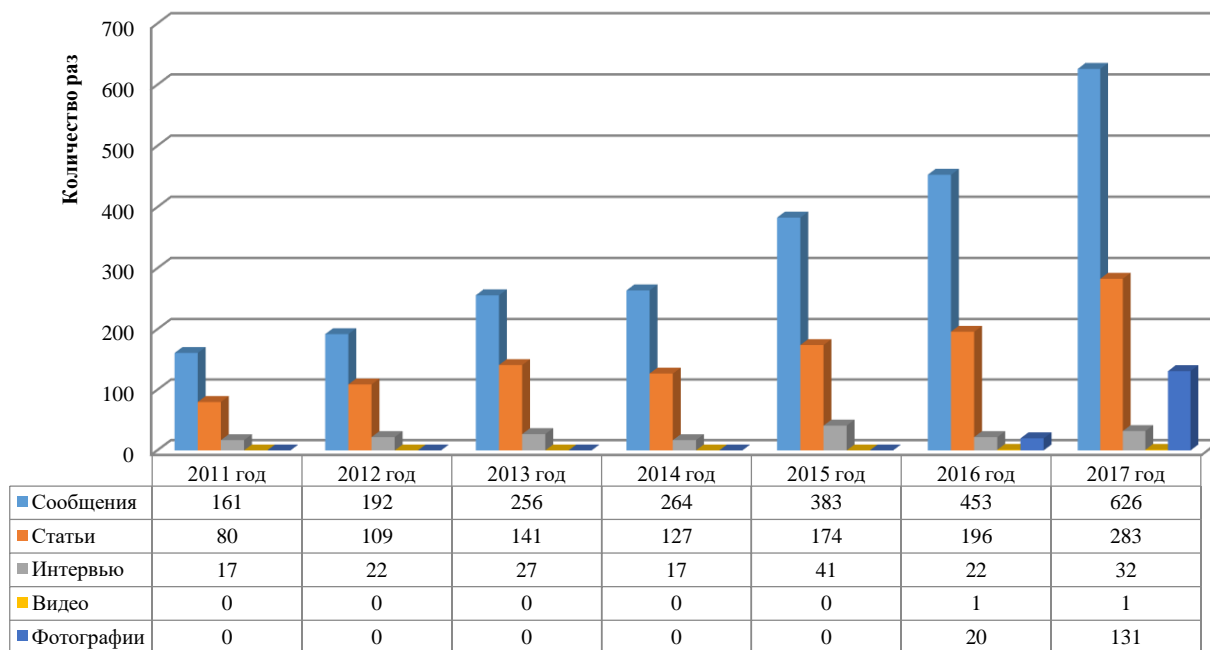


Рис. 5. Количество упоминания термина "стейкхолдер" на сайте «Яндекс. Новости»

Термин «стейкхолдер» стал обиходным в речи государственных деятелей, крупных банкиров, экономистов. Так президент и председатель правления ПАО Сбербанк России Герман Греф регулярно использует этот термин в своей речи, хотя лет пять назад его применение потребовало бы, как минимум, разъяснений о его смысле.

Еще одним доказательством значимости и необходимости управления отношениями со стейкхолдерами явилось появление профессиональных стандартов управления в этой области. В 2015 году британским Институтом социальной и этической отчетности был выпущен стандарт StakeholderEngagementStandart (AA1000),¹ нацеленный на повышение качества нефинансовой отчетности, прозрачности, подотчетности и устойчивости бизнеса за счет максимального вовлечения групп заинтересованных сторон и учета их мнений при анализе дея-

¹ <http://www.accountability.org/>

тельности компании. Начиная с пятой версии одного из наиболее распространенных в мире стандартов управления проектами РМВоК, в нем была выделена предметная область «Управление стейкхолдерами проекта».

Классическая дефиниция данному понятию принадлежит Р. Е. Фриману - основоположнику теории стейкхолдеров (1984 год): «Стейкхолдер - это группа (индивидуум), которая может оказать влияние на достижение организацией своих целей или на работу организации в целом».² Однако впервые данный термин использовал в XVII столетии М. П. Фоллетт, понимая под ним: «третье лицо, уполномоченное принимать ставки».³ А. Т. Зуб определяет стейкхолдеров как «любую группу или индивида которые могут влиять на деятельность организации или подвергаться влиянию со стороны организации».⁴

В научной литературе существует множество определений понятия «стейкхолдеры». Так, А. А. Гугля считает: «заинтересованные стороны (лица), или стейкхолдеры - любые лица, которые могут влиять на деятельность организации или сами могут оказаться под ее влиянием».⁵ В каждом индивидуальном случае состав стейкхолдеров свой.

В наиболее признанной трактовке «стейкхолдер», или «заинтересованная сторона», обозначает группу (или отдельное лицо), которая может влиять на организацию или ее деятельность или испытывает на себе ее воздействие, а также любое лицо или группу лиц, которые могут помочь в разработке предложений, направленных на повышение коммерческой и общественной эффективности организации.⁶

У каждого конкретного предприятия имеется свой индивидуальный список заинтересованных лиц, который зависит от стадии развития предприятия, сферы его деятельности, внешней среды. Так как успешность бизнеса находится под влияем стейкхолдеров, в теории и практике управления появилась необходимость изучать и понимать

²Дуденков Дмитрий Александрович Стейкхолдер-ориентированная модель компании в теории корпоративного управления // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. №1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/steykholder-orientirovannaya-model-kompanii-v-teorii-korporativnogo-upravleniya> (дата обращения: 24.01.2018).

³Там же (Дуденков)

⁴ Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов.— М.: Аспект Пресс, 2016 — 415 с.

⁵Гугля Артем Андреевич. Стейкхолдерский подход к обеспечению устойчивого развития бизнеса // Вестник НГИЭИ. 2015. №3 (46). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/steykholderskiy-podhod-k-obespecheniyu-ustoychivogo-razvitiya-biznesa> (дата обращения: 24.01.2018).

⁶Взаимодействие с заинтересованными сторонами методическое руководство для НКО URL: <https://nkozakon.ru/wp-content/uploads/2008/08/Vzaimodejstvie.pdf> (дата обращения: 24.01.2018).

интересы заинтересованных лиц, степень их потенциального и реального влияния на деятельность предприятия: каким образом они способны угрожать или положительно влиять на развитие компании.

Наиболее важные группы стейкхолдеров организации представлены на рис. 6

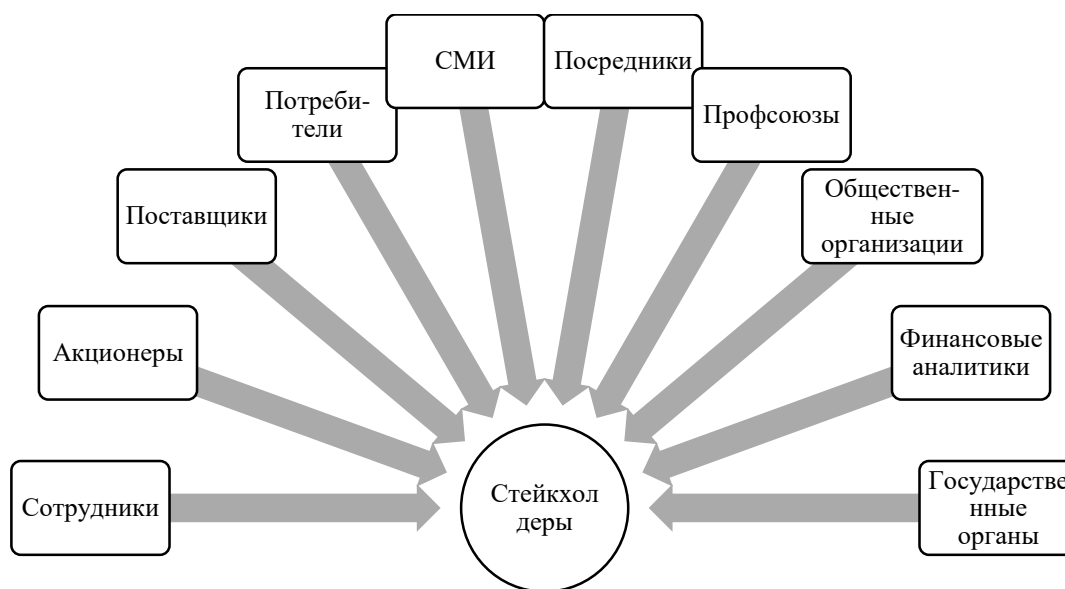


Рис. 6. Основные стейкхолдеры организации

Стандарт StakeholderEngagementStandartSESAA1000⁷ определяет три основных принципа взаимодействия со стейкхолдерами:

1. Существенность - организации необходимо знать, кто конкретно является ее стейкхолдерами и какие их интересы более существенны для нее;

2. Полнота - понимание и анализ потребностей и интересов стейкхолдеров;

3. Реагирование - незамедлительная реакция на требования и жалобы стейкхолдеров.

Для того, чтобы наладить продуктивное взаимодействие со всеми стейкхолдерами, понимать их потребности и ожидания, возникает необходимость четкого понимания, кто такие заинтересованные лица, исследования вопросов их идентификации и классификации и анализа их требований.

⁷AccountAbility [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.accountability.org>. - (Дата обращения: 15.02.2018).

Стратегия развития организации должна учитывать различные потребности и ожидания стейкхолдеров. Степень власти заинтересованных сторон по отношению к организации является основным критерием при оценивании их важности и помогает ранжировать их, создавая «иерархию важности».

Основным звеном в отношениях между организацией и ее стейкхолдерами является взаимный ресурсный обмен.⁸ То есть стейкхолдеры удовлетворяют свои потребности, получая от организации определенные ресурсы, и наоборот, целью взаимодействия организации со своими заинтересованными лицами также является получение от них каких-либо ресурсов. Ведь необходимые для жизнедеятельности ресурсы организация может получить только от своих стейкхолдеров. Таким образом, создание стабильных взаимовыгодных отношений с заинтересованными сторонами для формирования ресурсной базы является ключевой целью при взаимодействии со стейкхолдерами.

В. Думова разделяет стейкхолдеров на три уровня: институциональный, конъюнктурный и операционный.⁹ К институциональному уровню можно отнести государство, которое значительно влияет на предприятие.

Внешние стейкхолдеры предприятия относятся к конъюнктурному уровню. Это поставщики, потребители, посредники, СМИ, общественные организации и др. С ними предприятие активно взаимодействует.

Операционный уровень - это внутренние стейкхолдеры, которые управляют организацией, принимают решения, работают в ней (персонал, директора).

Предприятию приходится выбирать из огромного количества заинтересованных лиц лишь тех, чьи интересы и требования реально важны, поскольку количество всех стейкхолдеров организации близко к бесконечному.¹⁰

⁸Солодухин К.С., Плешкова Т.Ю. Стратегии взаимодействия организации на основе использования ключевых компетенций // Научно-технические ведомости СПбГПУ. 2008. 1: Экономические науки. С. 223-230. URL: <file:///C:/Users/1/Downloads/strategii-vzaimodeystviya-organizatsii-na-osnove-ispolzovaniya-klyuchevykh-kompetentsiy.pdf> (дата обращения: 25.01.2018).

⁹Думова Любовь Валерьевна, Уманский Александр Александрович Проблема идентификации заинтересованных сторон российскими компаниями в рамках функционирования концепции устойчивого развития (на примере металлургической отрасли) // Вестник СибГИУ. 2017. №3 (21). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/problema-identifikatsii-zainteresovannykh-storon-rossiyskimi-kompaniyami-v-ramkah-funktsionirovaniya-kontseptsii-ustoychivogo> (дата обращения: 24.01.2018).

¹⁰Солодухин К.С., Плешкова Т.Ю. Стратегии взаимодействия организации на основе использования ключевых компетенций // Научно-технические ведомости СПбГПУ. 2008. 1: Экономические науки. С. 223-230. URL: <file:///C:/Users/1/Downloads/strategii-vzaimodeystviya-organizatsii-na-osnove-ispolzovaniya-klyuchevykh-kompetentsiy.pdf> (дата обращения: 25.01.2018).

Систематическая грамотная коммуникация со стейкхолдерами выгодна для организации по следующим причинам:¹¹

- 1) помогает выявлять и понимать требования и интересы стейкхолдеров в отношении организации;
- 2) позволяет получить от заинтересованных лиц значимую для организации информацию;
- 3) увеличивает результативность внутриорганизационных коммуникаций;
- 4) помогает найти новые пути достижения целей и миссии;
- 5) способствует обнаружению латентных угроз и проблем для организации;
- 6) привлекает возможных инвесторов, партнеров;
- 7) нивелирует недоверие государства, населения, СМИ к организации.

Для оказания влияния на организацию у каждого стейкхолдера есть своя совокупность средств, которые он может использовать. Сила влияния стейкхолдеров на организацию зависит от следующих факторов: степени их власти, желания оказывать воздействие, наличия инструментов влияния.

Источники власти для внешних и внутренних стейкхолдеров различны. Так, А. Т. Зуб выделяет следующие источники власти, присущие внутренним стейкхолдерам:¹²

1. Меновая власть (обладание определенной специфической для организации информацией);
2. Управление ресурсами (осуществление контроля за кадрами, финансами, товаром и т.д.);
3. Положение в иерархии (управляющие - подчиненные);
4. Способность вознаграждать и наказывать (наличие руководящих полномочий);
5. Личные качества (харизма, лидерские навыки).

К источникам власти, характерным внешним стейкхолдерам, А. Т. Зуб относит:¹³

¹¹Взаимодействие с заинтересованными сторонами методическое руководство для НКО URL: <https://nkozakon.ru/wp-content/uploads/2008/08/Vzaimodejstvie.pdf> (дата обращения: 24.01.2018).

¹² Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов.— М.: Аспект Пресс, 2016 — 415 с

¹³ Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов.— М.: Аспект Пресс, 2016 — 415 с

1. Специальные навыки и знания (наличие определенных ресурсов у стейкхолдеров, без которых организация не может функционировать);

2. Отношения зависимости (не способность организации вести свою деятельность без содействия стейкхолдеров: банков, поставщиков и т. д.);

3. Концентрация определенной группы стейкхолдеров (чем больше однотипных стейкхолдеров, например, поставщиков, тем большую возможность диктовать свои условия они имеют).

Первым шагом построения эффективной коммуникации со стейкхолдерами является процесс их идентификации. Методы данного процесса недостаточно описаны в научной литературе. Д. А. Дуденков выделяет следующие признаки, по которым можно идентифицировать стейкхолдеров.¹⁴

Ответственность. Выделение лиц, перед которыми организация имеет определенные обязательства (договорные, финансовые).

Влияние. То есть способность лица оказывать некое (положительное или негативное) воздействие на организацию.

Уровень представительности. Лица, наделенные определенными полномочиями, например сотрудники, органы власти.

Степень близости. Критерий, определяющий лица, с кем организация взаимодействует наиболее тесно (постоянные клиенты).

Зависимость. Лица, находящиеся в определенной зависимости от организации (персонал, поставщики).

Следующим важным этапом является процесс классификации стейкхолдеров. А. Т. Зуб предлагает следующую классификацию стейкхолдеров:¹⁵

1. Стейкхолдеры, оказывающие финансирование предприятия (инвесторы, акционеры);

2. Руководители, осуществляющие управление предприятием;

3. Сотрудники предприятия;

4. Экономические партнеры (покупатели, поставщики).

Помимо данной классификации выделяются и другие группы стейкхолдеров:

¹⁴Дуденков Дмитрий Александрович Стейкхолдер-ориентированная модель компании в теории корпоративного управления // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. №1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/steikholder-orientirovannaya-model-kompanii-v-teorii-korporativnogo-upravleniya> (дата обращения: 24.01.2018).

¹⁵ Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов.— М.: Аспект Пресс, 2016 — 415 с.

1. Внешние/внутренние стейкхолдеры¹⁶

Внешние стейкхолдеры - напрямую не участвуют в деятельности организации, но оказывают на нее влияние (государство, СМИ, конкуренты).

Внутренние - те, которые непосредственно управляют и развивают организацию (руководство, персонал). Чаще всего они считаются «ключевыми».

2. Первичные/вторичные

Первичные стейкхолдеры связаны с организацией юридическими обязательствами, без них она не сможет функционировать (клиенты, сотрудники, поставщики).

Вторичные находятся по отношению к организации в неформальной связи, однако они также заинтересованы деятельностью организации (СМИ, государство, конкуренты).

3. Вовлеченные/не вовлеченные

Вовлеченные - принимающие непосредственное жизнедеятельности организации (персонал, инвесторы).

Не вовлеченные - влияющие на организацию косвенно (СМИ, конкуренты).

4. Сторонники (бенефициары)/противники (антагонисты)

Сторонники - заинтересованы в успешной деятельности организации (инвесторы, сотрудники).

Противники - настроены отрицательно по отношению к организации (конкуренты).

После того как стейкхолдеры разбиты на классификационные группы, наступает этап выявления потребностей и интересов каждой группы:

Клиенты: Ассортимент услуг, качество обслуживания, ценовая политика, индивидуальный подход, репутация организации, компетентные консультации.

Персонал: Заработная плата, социальная защита, повышение квалификации, возможность карьерного роста, дружелюбная обстановка в коллективе.

Собственники: Дивиденды, ликвидность, деловая репутация организации, имидж.

Контрагенты: Ценовая политика, квалифицированные сотрудники, оперативное обслуживание.

¹⁶HR в борьбе за конкурентное преимущество Брокбэнк Уэйн, 2015

Государственные органы: Своевременная оплата налогов, соблюдение законодательства, создание рабочих мест.

Конкуренты: Знание сильных и слабых сторон.

СМИ: Прозрачность и открытость информации, репутация, сенсации, интересные материалы.

Общественные организации: Реализация социальных программ, создание рабочих мест, охрана окружающей среды, благотворительность.

Профсоюзы: защита прав рабочих, повышение квалификации, льготы.

Затем выбирается конкретная стратегия коммуникации со стейкхолдерами.

Однако в научной среде существует другие подходы к выделению этапов взаимодействия со стейкхолдерами. Так, А. Т. Зуб выделяет следующие этапы взаимодействия со стейкхолдерами: «идентификация и систематизация основных стейкхолдеров, оценка их целей, сбор информации о них, использование этих знаний в процессе выбора стратегии коммуникации, применение данной стратегии».¹⁷

Описание управления стейкхолдерами впервые было представлено в стандарте РМВОК РМІ¹⁸ в его четвертой редакции в рамках области управления коммуникациями.

Управление стейкхолдерами включает следующие основные этапы:¹⁹

1. Составление списка стейкхолдеров и определение порядка работы с каждым, то есть налаживание взаимодействия;

2. Поддержание этого взаимодействия - систематическая работа по удовлетворению потребностей заинтересованных сторон и предотвращению конфликтов;

3. Реорганизация взаимодействия в случае возникновения каких-либо изменений.

С. Д. Фурта в своей статье²⁰ предложил последовательную схему процессов управления стейкхолдерами (рис. 7):

¹⁷ Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов.— М.: Аспект Пресс, 2016 — 415 с.

¹⁸ Руководство к Своду знаний по управлению проектами (РМВОК® Guide). — 5-е изд. — NewtownSquare: ProjectManagementInstitute, 2013

¹⁹ Ципес Г. Л., Шадаева Н. М. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (1 часть) // Управление проектами и программами, № 2(42), 2015 г. URL: http://www.sovnet.ru/library/1Upravlenie_otnosheniyami_s_zaint_grebennikon.pdf

²⁰ Фурта С.Д., Соломатина Т.Б., Хоппл Т. Управление стейкхолдерами проекта: ревизия 5-го издания РМВОК® Guide // Наука управления. - 2014. - №2.

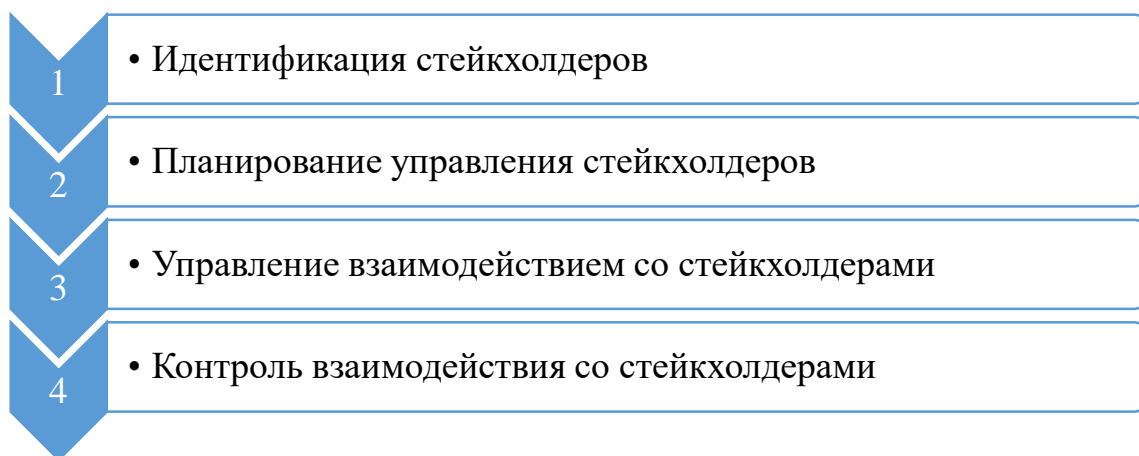


Рис. 7. Схема процессов управления стейкхолдерами

1. Идентификация стейкхолдеров. Данный процесс направлен на составление «реестра заинтересованных лиц», с которыми организация взаимодействует. Данный реестр должен содержать краткую информацию о стейкхолдере, контактные данные; его основные требования и ожидания; классификационный вид (например, внешний \ внутренний). Реестр необходимо регулярно обновлять. Источниками определения круга стейкхолдеров могут быть документы по поставкам, устав, факторы окружающей среды компании.

2. Планирование управления стейкхолдеров. Этот процесс нацелен на выработку конкретного плана взаимодействия с заинтересованными сторонами. Для этого необходимо выявить уровень вовлеченности всех стейкхолдеров, проанализировать их ожидания и интересы, на основании этого разработать инструменты коммуникации.

3. Управление взаимодействием со стейкхолдерами. Это в целом и есть сам процесс коммуникации, нацеленный на удовлетворение потребностей заинтересованных сторон. Здесь большое значение имеет выбор методов взаимодействия.²¹

Интерактивная коммуникация. Предполагает взаимный обмен информацией между двумя и более участниками (телефонные переговоры, совещания, видеосвязь).

Втягивающая коммуникация. Нацелена на распространение среди большого количества человек объемной информации, которые пользуются ей по своему желанию (веб-сайты, онлайн-тренинги, видеокурсы).

²¹Фурта С.Д., Соломатина Т.Б., Хоппл Т. Управление стейкхолдерами проекта: ревизия 5-го издания РМВОК® Guide // Наука управления. - 2014. - №2.

Выталкивающая коммуникация. Предназначена для получателей, заведомо нуждающихся в информации. Данный метод коммуникации является не достаточно эффективным, так как нацелен на распространение информации и не гарантирует, что человек получит и поймет ее содержание (электронные письма, голосовые сообщения, факсы).

К инструментам взаимодействия со стейкхолдерами относятся:

1. Активное слушание. Это одна из техник непосредственного общения со стейкхолдерами. Позволяет сосредоточиться на собеседнике так, чтобы он почувствовал интерес к себе.

2. Разрешение конфликтов. Поиск решения, которым будут удовлетворены все заинтересованные стороны.

3. Построение доверия. Доверительные отношения играют немаловажную роль в коммуникации со стейкхолдерами.

4. Контроль взаимодействия со стейкхолдерами. Анализ эффективности коммуникации со стейкхолдерами, отслеживание негативных отзывов и реакция на них.

В статье Ципеса Г. Л. и Шадаевой Н. М.²² предложен сценарий взаимодействия со стейкхолдерами, состоящий из следующих шагов:

1. Предварительная идентификация: выявление заинтересованных сторон, имеющих какое-либо отношение к организации.

2. Классификация: группировка стейкхолдеров по определенным признакам.

3. Выбор стратегии коммуникации: здесь можно использовать матрицу «поддержка - сила влияния», типологию стратегий Джонсона, матрицу «Полномочия + Власть / Интерес».

4. Определение фокуса особого внимания: выявление сторонников и оппонентов организации.

5. Результатом данных действий будет реестр стейкхолдеров, в котором также необходимо зафиксировать основные сведения о заинтересованных сторонах.

Р. В. Моргунова предлагает следующие этапы разработки плана коммуникации со стейкхолдерами:²³

²²Ципес Г. Л., Шадаева Н. М. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (2 часть) // Управление проектами и программами, № 3(43), 2015 г. URL: file:///C:/Users/12345/Downloads/2Upravlenie_otnosheniyami_szaint_grebennikon.pdf

²³Моргунова, Р. В. Механизм управления отношениями со стейкхолдерами - управленческая инновация: монография / Р. В. Моргунова, Е. М. Марченко, Н. В. Моргунова; ВлГУ - Владимир: Изд-во Владими. гос. ун-та, 2009. - 187 с.

1. Выявление целей коммуникации для каждого стейкхолдера или группы стейкхолдеров (то есть чего организации хочет добиться от взаимодействия с данным стейкхолдером).

2. Определение идей, которые должны быть поняты стейкхолдером.

3. Приоритезация стейкхолдеров - необходима для градации заинтересованных сторон по степени важности для компании. Наиболее ключевым стейкхолдерам необходимо уделять максимальное внимание, менее важным - меньше времени и ресурсов.

4. Разработка тактики коммуникации для каждой группы стейкхолдеров. То есть выбор конкретного действия подачи информации (интернет-сайты, электронные письма, печатные рассылки, совместные мероприятия, реклама)

5. Распределение бюджета и ответственности. За каждое тактическое мероприятие отвечает определенный сотрудник и проводится расчет бюджета.

6. Составление календаря мероприятий, то есть разработка конкретного плана реализации мероприятий с определением дат.

7. Определение рисков недостижения эффективной коммуникации со стейкхолдерами. По возможности, необходимо разработать меры предотвращения наиболее опасных рисков.

8. Контроль и оценка текущих результатов, адаптация плана. Для контроля возможно организовывать личные встречи с наиболее важными стейкхолдерами, анализировать публикации СМИ, рассылать анкеты, проводить интернет-опросы.

Важно отметить, что нет таких стейкхолдеров, требования и интересы которых можно полностью игнорировать. Но стратегия взаимодействия с каждым будет своя, в зависимости от силы его влияния и заинтересованности. Организация должна использовать разные коммуникации для различных стейкхолдеров.²⁴

Стратегии коммуникации со стейкхолдерами

Для определения стратегии взаимодействия необходимо сначала расставить приоритеты в зависимости от степени влияния и уровня их интереса. Приоритизация необходима для того, чтобы определить, кто влияет на компанию в большей степени, какие стейкхолдеры могут

²⁴Горбунова М.В., Гресько А.А., Солодухин К.С. Многопериодная модель выбора смешанных типов стратегий взаимодействия вуза со стейкхолдерами // ПСЭ. 2016. №3 (59). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/mnogoperiodnaya-model-vybora-smeshannyh-tipov-strategiy-vzaimodeystviya-vuza-so-steykholderami> (дата обращения: 25.01.2018).

конфликтовать друг с другом. Здесь можно выделить следующую закономерность: чем выше степень интереса заинтересованного лица, тем больше он от нее зависит, и наоборот, чем выше степень влияния, тем в большей степени компания зависит от данного стейкхолдера.²⁵ Для компании приоритизация стейкхолдеров очень важна, так как правильный выбор поможет сэкономить время и усилия, которые необходимо приложить для коммуникации с реально значимыми стейкхолдерами. Однако в связи с постоянно меняющимися условиями деятельности компании приоритизацию стейкхолдеров следует время от времени обновлять.

Выбор определенной стратегии коммуникации со стейкхолдерами осуществляется посредством расстановки приоритетов относительно заинтересованных сторон. Причем большее влияние на организацию оказывают высокоприоритетные стейкхолдеры. Взаимодействие с такими заинтересованными сторонами должно тщательным образом прорабатываться, ведь именно они являются субъектами, от которых зависит деятельность организации.

Для эффективного управления стейкхолдерами необходима непрерывная коммуникация с ними, которая позволит понимать их ожидания и интересы и привлекать их к сотрудничеству. Удовлетворенность стейкхолдеров - одна из целей организации, ведь именно от них зависит успешность ее деятельности.

Каждая организация имеет свой круг стейкхолдеров, которые способны оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на ее развитие. Сила этого влияния может быть как неощутимой, так и значительно большей. Успешность или крах деятельности организации зависит от того, насколько ей удалось эффективно и грамотно наладить взаимодействие со стейкхолдерами.

На сегодняшний день проблема выбора стратегии коммуникации со стейкхолдерами не достаточно проработана в научной литературе, а также не так уж велико и количество этих стратегий. Рассмотрим некоторые из них.

Большинство исследователей при выборе стратегии предлагают использовать двумерные матричные модели, параметрами которых могут быть «Полномочия + Власть / Интерес» (рис. 8)²⁶, «Полномочия + Власть / Вовлечённость», «Интерес / Уровень влияния» и др.

²⁵Дуденков Дмитрий Александрович Стейкхолдер-ориентированная модель компании в теории корпоративного управления

²⁶Фурта С.Д., Соломатина Т.Б., Хоппл Т. Управление стейкхолдерами проекта: ревизия 5-го издания РМВОК® Guide // Наука управления. - 2014. - №2.

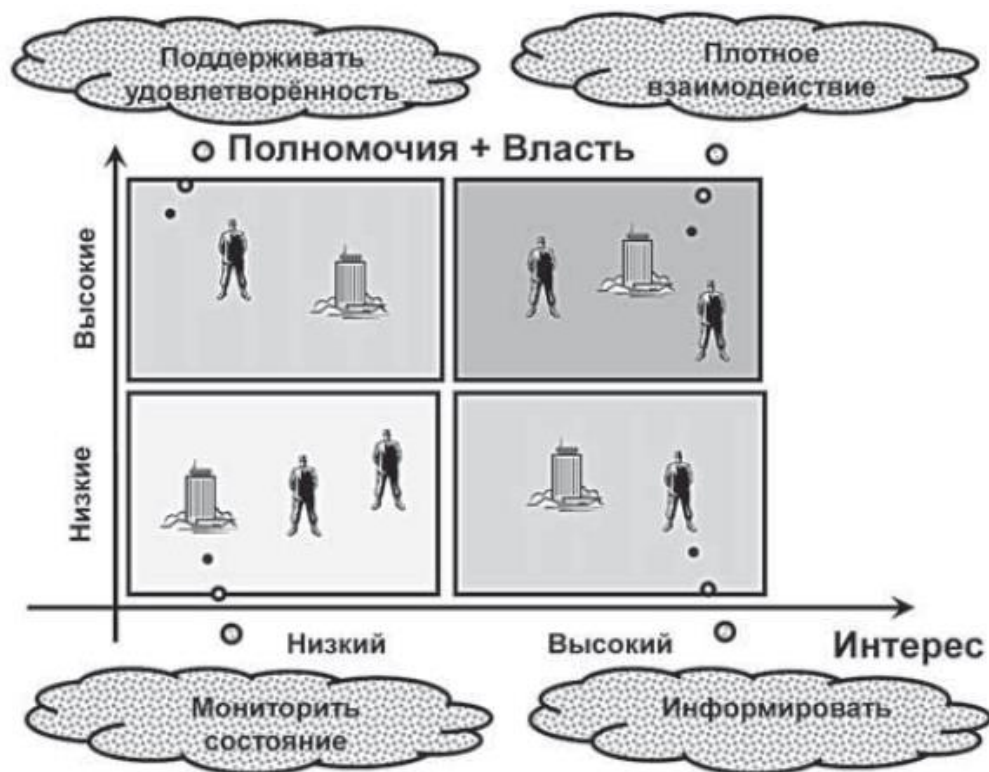


Рис. 8. Матрица «Полномочия + Власть / Интерес»

Данная матрица позволяет классифицировать стейкхолдеров по наличию полномочий и власти, а также степени заинтересованности деятельностью организации. Также с помощью представленной модели можно определить стратегии коммуникации со стейкхолдерами:

Стратегия «поддерживать удовлетворенность» подходит стейкхолдерам, имеющим весомое влияние на организацию, но с незначительной заинтересованностью, поэтому необходимо удовлетворять их потребности и выполнять требования.

Стратегия «плотное взаимодействие» применима к таким стейкхолдерам, которые способны оказывать значительное воздействие на организацию и заинтересованы результатами ее деятельности. Эта группа стейкхолдеров является ключевой, поэтому необходимо выстроить продуктивную схему коммуникации с ними, полностью удовлетворяя их ожидания, анализируя их пожелания и недовольства. Также нужно обеспечить таких заинтересованных лиц полной информацией в соответствии с их требованиями.

Стратегия «информировать» выбирается в отношении глубоко заинтересованных стейкхолдеров, но не обладающих способностью влияния. Их необходимо регулярно информировать, чтобы исключить недовольство данной группы.

Стратегию «мониторить состояние» используют в случаях, когда степень заинтересованности и влияния несущественны. Необходимо отслеживать их потребности и взаимодействовать с ними, когда это необходимо.

Типология стратегий Джонсона²⁷ предлагает делать выбор стратегии коммуникации со стейкхолдерами, основываясь на уровень их власти и степени заинтересованности. В зависимости от этих критериев все заинтересованные стороны делятся на 4 сегмента:

1. Сегмент D (уровень власти и заинтересованности высокие) - это ключевые стейкхолдеры, с которыми необходимо активно взаимодействовать для того, чтобы сделать из них сторонников, а не противников (стратегия - активно управлять).

2. Сегмент C (уровень власти высокий, уровень интереса низкий) - относительно пассивные стейкхолдеры, однако необходимо учитывать их требования для предотвращения возникновения проблем (стратегия - поддерживать удовлетворенность).

3. Сегмент B (низкая власть при высоком интересе) - с ними нужно поддерживать коммуникация путем информирования (стратегия - держать в курсе дел).

4. Сегмент A (низкие власть и интерес) - это не самые важные стейкхолдеры для компании, с ними можно минимально контактировать для экономии средств и усилий (стратегия - наблюдать).

Матрица «поддержка - сила влияния» позволяет выбрать стратегию коммуникации со стейкхолдером при помощи комбинации его отношения к организации с уровнем влияния (рис. 9).²⁸

²⁷Ципес Г. Л., Шадаева Н. М. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (2 часть) // Управление проектами и программами, № 3(43), 2015 г. URL: file:///C:/Users/12345/Downloads/2Upravlenie_otnosheniyami_szaint_grebennikon.pdf

²⁸Ципес Г. Л., Шадаева Н. М. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (2 часть) // Управление проектами и программами, № 3(43), 2015 г. URL: file:///C:/Users/12345/Downloads/2Upravlenie_otnosheniyami_szaint_grebennikon.pdf

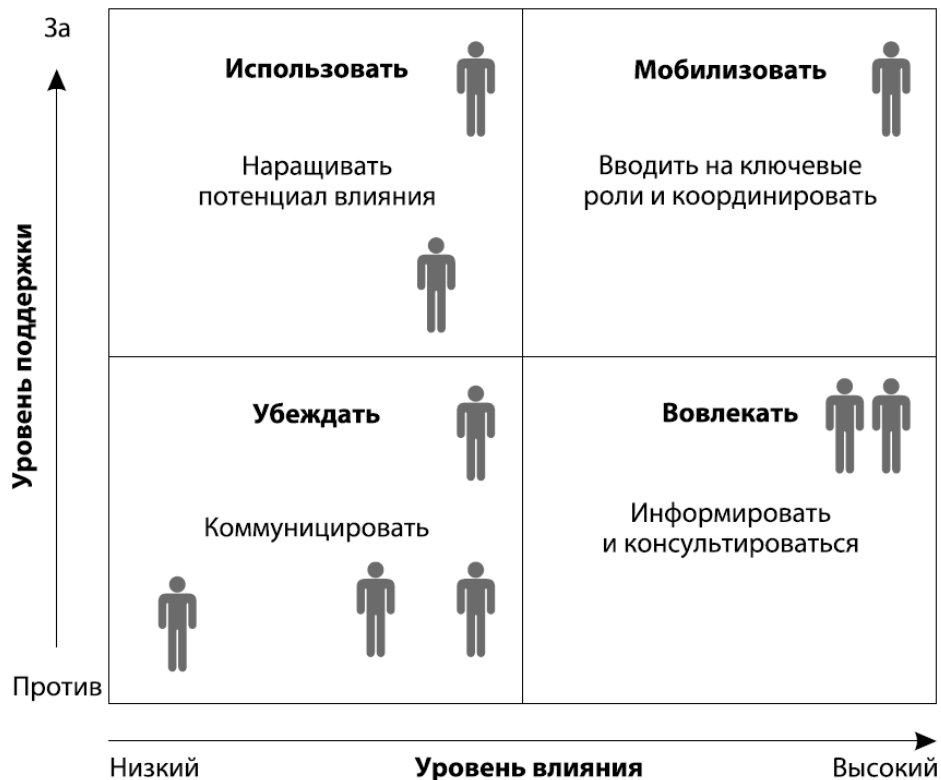


Рис. 9. Матрица «поддержка – сила влияния»

Данная модель выделяет 4 стратегии коммуникации с заинтересованными сторонами:

1. *Мобилизовать* - стратегия для стейкхолдеров, которые заинтересованы в развитии организации и обладают высоким уровнем власти. Необходимо обеспечить максимальный контакт таких заинтересованных лиц с организацией. Можно, например, их представителей назначить на определенные должности.

2. *Использовать* - стратегия для заинтересованных сторон, поддерживающих организацию, но не имеющих полномочий. Здесь остается использовать имеющиеся возможности, а также увеличивать потенциал влияния стейкхолдера.

3. *Убеждать* - стратегия для антагонистов организации с малым влиянием. Данная стратегия исключает активное взаимодействие, здесь подойдут разговоры со стейкхолдерами. Однако с теми лицами, чье отношение к организации сильно негативно, необходимо плотнее взаимодействовать стараться убедить их в обратном.

4. *Вовлекать* - стратегия для стейкхолдеров, несущих серьезную угрозу организации. Оптимальным взаимодействием с ними будет построение конструктивного диалога и поиск взаимовыгодных решений.

Р. В. Моргунова в своей монографии²⁹ предлагает использовать следующую таблицу при выборе стратегии коммуникации (табл. 2):

Таблица 2

Общие стратегии коммуникации со стейкхолдерами

	Интерес		
		Низкий	Высокий
Уровень влияния	Высокий	Тип стейкхолдера - важный Стратегия - полностью удовлетворять требования	Тип стейкхолдера - ключевые Стратегия - управление
	Низкий	Тип стейкхолдера - прочие Стратегия - мониторинг	Тип стейкхолдера - вовлеченные Стратегия - информировать

С помощью данной таблицы возможно классифицировать стейкхолдеров по степени влияния и уровню интереса и выбрать соответствующую стратегию.

Ключевые стейкхолдеры - это основная группа заинтересованных лиц, с которыми необходимо плотно коммуницировать и снабжать полной информацией в соответствии с их запросами.

Важные стейкхолдеры - их информационные потребности должны быть полностью удовлетворены.

Вовлеченные стейкхолдеры - также должны информироваться регулярно во избежание недовольства с их стороны недостатком внимания.

Прочие стейкхолдеры - необходимо мониторить их потребности и минимально взаимодействовать.

Реализация вышеописанных стратегий происходит при помощи следующих основных средств взаимодействия со стейкхолдерами:

²⁹Моргунова, Р. В. Механизм управления отношениями со стейкхолдерами - управленческая инновация: монография / Р. В. Моргунова, Е. М. Марченко, Н. В. Моргунова; ВлГУ - Владимир: Изд-во Владими. гос. ун-та, 2009. - 187 с.

опрос, консультация, презентация, конференция, круглый стол, семинар, форум, «горячие линии» и т. д. Каждое из этих средств оптимально для определенной группы заинтересованных сторон, и в то же время неприемлемо для другой.

Одними из самых важных и ключевых стейкхолдеров каждой организации являются клиенты, взаимоотношения с которыми стоят на первом месте и являются главным фактором успеха деятельности организации. Эффективной технологией в этой области деятельности компании является информационная система CRM (CustomerRelationshipManagement).³⁰ Это определенная клиентоориентированная модель, где главной целью является удовлетворенность потребителя. Ее суть заключается в сборе любой информации, относящейся к коммуникации с клиентами, пониманию их интересов и требований. Данная информация аккумулируется и хранится в базе данных (история покупок, предпочтения услуг). Система CRM является основой формирования индивидуального товарного предложения, которое отвечает всем запросам конкретного клиента. Реализовать данную модель возможно с помощью автоматизированных информационных технологий. Такое взаимодействие с покупателем увеличивает прибыльность деятельности организации путем формирования его лояльности и повышения удовлетворенности. Основным преимуществом системы CRM является регулярное обновление данных, за счет чего формируются актуальные предложения клиентам.

Мильдзихов З. Т. в своей статье³¹ выделяет следующую совокупность элементов системы коммуникации со стейкхолдерами (рис. 10). Данные элементы направлены не только на взаимодействие с заинтересованными сторонами, но и на установление обратной связи, которая также является немаловажным аспектом.

³⁰Мильдзихов Заурбек Таймуразович Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор развития обучающейся организации // Теория и практика общественного развития. 2016. №6. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/vzaimodeystvie-so-steykholderami-kak-faktor-razvitiya-obuchayuscheysya-organizatsii> (дата обращения: 24.01.2018).

³¹Мильдзихов Заурбек Таймуразович Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор развития обучающейся организации // Теория и практика общественного развития. 2016. №6. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/vzaimodeystvie-so-steykholderami-kak-faktor-razvitiya-obuchayuscheysya-organizatsii> (дата обращения: 24.01.2018).



Рис. 10. Элементы системы коммуникации со стейкхолдерами

Взаимодействие организации со стейкхолдерами может осуществляться следующим образом:

1. Публикация финансовых и социальных отчетов, анализ интересов и ожиданий заинтересованных сторон и информационный обмен с ними (например, при помощи CRM-технологий);
2. Сотрудничество с партнерами и заключение с ними договоров по различным направлениям деятельности, создание совместных проектов;
3. Заключение соглашений с органами государственной власти в экологической, социальной и культурной областях;
4. Предложения органам власти идей по развитию территорий, на которых работает организация, и др.

1.3. Сбалансированная система показателей

Сбалансированная система показателей (ССП) – теория перенесения и расщепления стратегических целей для планирования захватываемой инициативности и контроля его свершения, система взаимных отношений стратегических планов и выводов с ежедневными задачами, метод сконцентрировать деятельность организации на достижение данных вопросов.

«Сбалансированная система показателей появилась в начале 90-х гг. XXв.. Идею сформировали два американца — Роберт С. Каплан и

Дэвид П. Нортон, которую они назвали **Balanced Scorecard (BSC)**. Их лозунг заключался в следующем: «Преобразуйте стратегию в действия!». Идея заключалась в том, что была изменена стоимость работы на организациях, которая являлась односторонней и непростой. Следующим этапом создания ССП принято считать выход двух книг Каплана и Нортон: «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» в 1996 году и «Организация, ориентирована на стратегию» в 2001 году, в которой не прекращается формирование концепции ССП вплоть до средства формирования более подробного и понятного способа организации, ориентированной на стратегию».(рис.11)

«Концепция заключалась в следующем:

1. Формирование стратегического соотношения предприятия
2. Переход стратегии на операционную степень
3. Стратегия подобна непрерывному действию
4. Стратегия как каждодневная работа каждого сотрудника
5. Изменения как результат активного руководства топ – менеджеров».



Рис. 11. Стратегия системы показателей

В 2002 году вышла книга Пола Р. Нивена «Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом», основанная на опыте успешного

применения ССП в управлении компании *Nova Scotia Power*, формулирование способов управления ССП было в конечном итоге до конца завершено в виде последовательных операций, необходимых для создания и закрепления удачи нового вида управления системой.

ССП содержит серию преимуществ:

- дает начальству организации абсолютный вид бизнеса;
- дает возможность опередить формирование опасных ситуаций;
- делает легче связь в абсолютно всех координационных свойствах и предоставляет понимание стратегических целей абсолютно всем соучастникам производственного процесса;
- гарантирует стратегическую оборотную взаимосвязанность и подготовка;

«Сбалансированная система перестраивает стратегию в вопросы и данные согласно четырем различным направлениям, таким как финансы, клиенты, внутренний бизнес-процесс, обучение и повышение квалификации. Она предоставляет систему, мысль для распространения стратегии; с помощью системы таксационных критериев она оповещает работников о направляющих факторах настоящего и предстоящего преуспевания» [10, с. 2-3] (рис. 12).

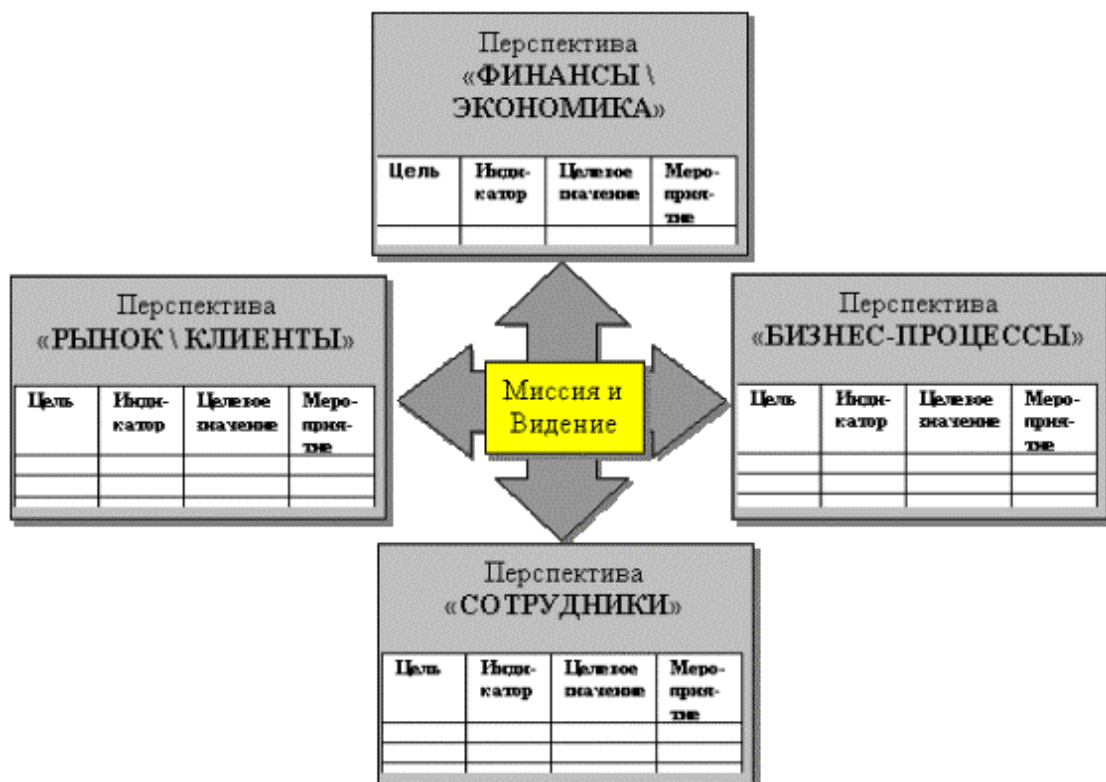


Рис. 12. Сбалансированная система согласно четырем направлениям

Суть ССП состоит в построении стратегии в нескольких перспективах, установке стратегических целей и измерении периода достижения данных целей при помощи характеристик. Термин «сбалансированный» (Balanced) в наименовании методологии означает одну и ту же важность всех характеристик. ССП имеет возможность проецироваться на все предприятие путем создания персональных целей в рамках созданных стратегий и побуждает понимание сотрудников своего места в стратегии организации.

От понятно выраженной стратегии имеет возможность находится в зависимости формирования организации. Принципиально осознавать, что отлично созданная стратегия лишь половина дела. Она нуждается еще в удачной реализации.

Основное предназначение ССП – это обеспечение формирования показателей и контроль исполнения стратегии. ССП является составной долей системы управления организации и может являться ее главной основой.

При помощи ССП получается совершить стратегию постоянной деятельности всех подразделений, управляемой с помощью учета, планирования, анализа и контроля показателей, а также мотивации персонала на их результат.

Стратегия — это набор некоторых гипотез о причинах и следствиях. Система оценки должна ясно представлять соотношения между целями и критериями и их достижения в разных направлениях, чтобы они были настоящими и ими можно было управлять. Цепь причинно-следственных связей, являются основным принципом построения ССП, пронизывая все её составляющие. Например, доход основного капитала может быть одним из показателей финансовой составляющей. Фактором деятельности, который оценивает этот показатель, может быть постоянный или увеличивающийся объем продаж клиентам, свидетельствующий о высоком потребительском доверии.

Построение системы сбалансированных показателей для каждой компании включает необходимые элементы:

1. Карта стратегических задач, логически связанной с целью.

Создание стратегической карты — необходима для определения целей и показателей, а также связи между ними. Она помогает донести до некоторых подразделений и сотрудников их роль в исполнении стратегии. Стратегические карты могут быть созданы на любом уровне

управления, и каждый уровень может увидеть свое место на общей стратегической карте (рис. 13).



Рис. 13. Пример карты стратегических задач

2. Карту сбалансированных показателей



Рис. 14. Пример карты сбалансированных показателей

3. Целевые проекты (инвестиции, обучение и т.д.)

4. «Приборные панели» для руководителей разных уровней. «Приборные панели» менеджера отдельного уровня связывают показатели, с которыми он работает в своей деятельности. (рис. 14)

Таким образом, сбалансированная система показателей применима как в коммерческих, так и в некоммерческих организациях. ССП - это инструмент, представляющий компании возможность классифицировать и сосредотачивать свои усилия на выполнение долгосрочной стратегии, который позволяет эффективно управлять стратегией. Успех будет зависеть только от того, как организация использует данный механизм.

Результативность сбалансированной системы показателей находится в зависимости от качества ее введения. «Внедрение ССП осуществляется в четыре этапа:

- подготовка к разработке ССП;
- разработка ССП;
- каскадирование ССП;
- контроль выполнения стратегии» [11, с. 34].

Есть два ключевых подхода к исследованию и введению ССП. Создание ССП «сверху», построение общекорпоративного комплекса показателей. Навык многочисленных иностранных компаний (в особенности больших: Skandia, Volvo, Electrolux, AT&T Canada) и отечественных фирм доказывает преимущество данного подхода. Без установленной стратегии тяжело подобрать основные течения и надлежащие показатели. Вследствие этого осуществление ССП чаще всего совершается сверху вниз. Она обязана охватывать целую фирму в целом, спускаться в степень единичных подразделений посредством выстраивания определенных целей и показателей.

Формирование ССП «снизу» подразумевает приступить к исследованию ССП с целью хозяйственной единицы, либо многофункционального отделения, либо единичного процесса. В соответствии с данным раскладом, учреждения не обязаны переносить исследование и внедрение сбалансированной системы показателей из-за того, что соглашение в единичных проблемах стратегии пока никак не достигнуто. В основе, если проще выразить частные цели и проблемы имеют все шансы разрабатывать стратегии с целью единичных расходов, создавая базис цель которого концепции всемирного направления действия фирмы.

Ключевые методы исследования ССП:

Вариант 1. Весьма кратко и ясно

Первой задачей методологии представляется создание стратегий в четырех перспективах базисной структуры ССП. С исполнения этого создается рабочая категория в составе представителей консультанта и основных управляющих компаний, что включает стратегию и цель компании в базе абсолютного концептуса. Из этого следует, что любой начальник обязан утвердить рекомендованное стратегическое мировоззрение. Единое количество целей не обязано быть выше 8-10, в противоположном случае понимании ССП усугубляется («правило семи»), а корректировочное влияние (стратегические события) расплываются.

Воздействия:

- переговоры менеджеров и работников: выборочные опросы, анкеты и т.д.;
- проанализировать стратегию с некоторых точек зрения (четырех) возможностей (экономических, абонентных внутренних, человеческих и др.) мозговой штурм и обмен соображениями;
- подтверждать документами цель и стратегию;
- установить стратегические миссии с целью любой перспективы;
- объединить стратегические миссии взаимоотношениями причинно-следственной связи, в таком случае принимать созданную стратегическую карту;
- установить данные и их аспекты (значения);
- установить стратегические события.

Итог: стратегические миссии, обнаруженная среди их причинно-следственная взаимосвязь, данные аспекты производительности.

Вариант 2.

Действия:

- устанавливаем ведущую задачу стратегии;
- проводим ее многоуровневую её декомпозицию вплоть до полных структурных подразделений;
- подбираем (КПЭ) (KPI) для каждой из цели;
- устанавливаем критериальные значения КПЭ с учетом их связей;
- проводим балансировку критериальных значение КПЭ.

Вследствие – приобретаем BSC;

- определяем область ответственности менеджеров («каждому менеджеру – собственная задача!»);
- определяем операцию контролирования достижения целей и потребности, при потребности, операции исправления целей и критерияльных значений КПЭ;
- создаем концепцию мотивирования работников на результат целей.

«Вариант 3.

- РОСТ-проект «Разработка стратегической карты организации»;
- РОСТ-проект «Разработка системы сбалансированных показателей реализации выбранной стратегии»;
- РОСТ-проект «Разработка плана внедрения, системы сбалансированных показателей»;
- общий эффект от внедрения системы сбалансированных показателей».

Главный способ общепризнанного исследования ССП – создание стратегических карт – явное отображение стратегии и целей компании в виде комплекта причинно-следственных взаимосвязей. Стратегическая карта предполагает некоторое количество уровней в связи с основным нюансом работы что выбрала организация. Типичный вид стратегической карты на самой вершине находятся перспектива финансов, вторая степень стратегической карты – перспектива покупателей, третья степень – перспектива внутренних процессов, в базе стратегической карты – перспектива изучения и роста.

1.4. Финансовые аспекты стратегических коммуникаций с клиентами

Большинство клиентов хотят, чтобы высокого уровня достигли четыре фактора: "быстро, хорошо, дешево и легко", иначе они будут вести бизнес с другими компаниями. С другой стороны, чего хотят и организации от своих клиентов? Организация заинтересована в том, чтобы клиенты доверяли ей, делились с ней информацией и мнениями и, прежде всего, позволяли ей достичь прибыльного роста. Модель взаимоотношений с клиентами проиллюстрирована на рис. 15.



Рис. 15. Взаимоотношения с клиентами

Как отмечали ранее, что в большинстве отраслей организации также хотят осуществления преданности. Организации заинтересованы в том, чтобы клиенты вносили и некоторые другие вклады. Они хотят иметь мнение своих клиентов в виде данных, полученных в ходе формальных и неформальных опросов о том, что им нравится в организации, что они любят в ней. Они также стремятся к тому, чтобы "фокусные группы" участвовали в их инициативах по разработке продуктов и услуги внесении предложений по улучшению процессов доставки.

На промышленных предприятиях (в отношениях между ними) уровень сложности может быть значительно, чем в потребительской среде, и для оптимизации сети поставок обычно требуются более точные данные.

Поставщики хотят, чтобы их клиенты предоставляли им прогнозы спроса и данные, если они применяются (например, в розничной торговле), в режиме реального времени - через электронные пункты продажи (EPOS) или подобные системы, - чтобы оказать содействие в оптимизации процессов производства и материально-технического снабжения. Очевидно, им следует использовать данные безопасным и заслуживающим доверия способом и не допускать их попадания к конкурирующим фирмам, которым эта информация также может сообщаться.

И в промышленном секторе отношения клиент-поставщик становятся все более тесными. Хотя эту концепцию и нельзя назвать новой, сейчас все более обычным явлением для клиентов и поставщиков становится обмен информацией о маркетинговых бюджетах, капиталовложениях и совместное выполнение обязанностей по проектированию компонентов. Само собой разумеется, что лишь самые надежные

поставщики допускаются в святая святых долгосрочных стратегических инициатив. В сети поставок у клиента есть свой поставщик, которые, в свою очередь, является клиентом других поставщиков и т. д.

Посредники

Возникает следующий вопрос, каково точное определение клиента? Является ли он конечным потребителем или организацией, которая закупает и распределяет продукт? Это различные понятия. Многие компании продают свою продукцию конечным потребителям через различных посредников: розничных и оптовых торговцев, брокеров, агентов, коммерсантов, дилеров и дистрибьюторов. Пищевые и другие потребительские продукты с ограниченным сроком хранения обычно продаются через розничную сеть, но именно потребители выражают свое расположение или неприятие в отношении покупаемых продуктов.

Исследование европейской фармацевтической индустрии показало, что маркетинг и продажи играют решающую роль в финансовом успехе компаний, торгующих медицинскими препаратами. Эти функции вызывают разницу в доходах от продаж между изученными компаниями, которая достигает 70 процентов.

Исследование установило, что три четверти прибыли может быть реализовано, если сосредоточиться на обеспечении всего двух потенциальных возможностей:

- Получение информации о потребностях врачей.
- Развитие хороших отношений с ними.

Улучшение эффективности торгового персонала, вознаграждение которого находится в прямой зависимости от выработки, и наличие достаточного ассортимента лекарств для продажи являются вторичными факторами.

Очевидно, что в любой отрасли промышленности так называемый "средний класс" является решающим фактором успеха. Изобретение электронной торговли через Интернет должно было помочь обходиться без большого количества посредников, но на практике этого не случилось. На самом деле, можно утверждать почти наверняка, что это создало дополнительные сложности в продвижении и распространении товара из-за введения так называемых "кибер-посредников" - по сути, новых путей к рынку без устранения уже сформировавшихся каналов.

Было бы прекрасно передавать машины, электронику, книги, компакт-диски и все остальные предметы, которыми мы пользуемся

дома или на работе, по интернету. Ebay, Amazon и другие фирмы, занимающиеся электронной торговлей, делают это каждый день. Но, без сомнения, некоторых посредников, отвечающим за огромные объемы бизнеса, просто невозможно заменить кибер-аналогами.

Компании традиционно направляют свою рекламу на тех людей, которые могут повлиять на привычки потребителей. К примеру, компании, торгующие лекарственными препаратами, обхаживают врачей, туроператоры расшаркиваются перед агентами бюро путешествий, а музыкальные фирмы готовы расцеловать диск-жокеев популярных радиостанций. Южнокорейская компания по продаже виски JinroBallentme's, доля в которой принадлежит фирме AlliedDomescq, также очень серьезно подходит к выбору своих основных посредников.

Компания направила свои маркетинговые усилия на хозяек южнокорейских салонов "с номерами", или мадам - женщин с сомнительной репутацией, развлекающих богатых бизнесменов. В одном из отелей Сеула она устроила презентацию, пригласив 150 женщин попробовать шотландское виски Ballentine's и надеясь, что они затем будут рекомендовать этот бренд своим клиентам.

Южная Корея - пятый по величине рынок торговли виски и один из самых быстро растущих в мире. По некоторым оценкам, 80 процентов ее продаж, на считающихся 1 миллиард долларов, приходится на 4 000 салонов.

Многочисленные нужды и потребности различных клиентов и посредников не обязательно должны быть сходными. Если в самом начале не дается ответ на один фундаментальный вопрос: "Кто является нашим клиентом?" - в результате могут быть выбраны неверные критерии эффективности взаимоотношений с клиентами, и даже при том, что вы получаете то, что измерили, достижение желаемого результата маловероятно.

Вопросы, которые, очевидно, необходимо решить (и которые часто упускаются) при рассмотрении критериев эффективности, ориентированных на клиента, звучат так: "Кого мы называем основными клиентами? Каковы их нужды и потребности?".

При этом возникают некоторые затруднения. Например, исследование, проведенное в Великобритании в 2017 году среди школьников (от 8 до 16 лет) и родителей и посвященное качеству школьного питания, показало: родители хотели бы, чтобы дети получали здоровую пищу: свежие фрукты, картофель "в мундире", молоко и йогурты. Но, с другой стороны, те продукты, которые пожелали сами дети есть в

школе, включали: фруктовые напитки типа "сквош" или газированные напитки, мороженое, пиццу, хрустящий картофель, печенье и пирожные. Одна из тенденций, выявленных в ходе предыдущего исследования (1998 года), была такова, что требования родителей к школе в отношении обеспечения здорового питания возрастали, в то время как дети отдавали большее предпочтение "снекам" (то есть легким закускам) и продуктам типа "фаст-фуд", таким как пицца, гамбургеры и чипсы, горячие обеды уже утратили свою популярность. Кто же выступает в роли потребителя? Кого ублажать работникам школьного общепита? Что им предпринять для приведения к единому знаменателю потребностей родителей и детей, которые полярно противоположны?

Рассмотрим пример, взятый из промышленности. Фирма-изготовитель кирпича должна принимать в расчет четыре ключевые группы клиентов - владельцев домов (конечных пользователей), архитекторов, строителей и торговые строительные компании. Как показано в табл. 3, нужды и потребности каждой группы заметно отличаются. Какие же из них являются наиболее важными?

Таблица 3

Приоритеты различных стейкхолдеров в одном проекте

	Домовладелец	Архитектор	Строитель	Продавец построенного объекта
Быстро	Важно, чтобы строительство дома было завершено в срок.		Сжатые сроки реализации заказа. Сдача объекта в назначенное время.	Сжатые сроки реализации заказа. Сдача объекта в назначенное время.
Хорошо	Кирпич прочный и имеет привлекательный внешний вид.	Интересный внешний вид. Специальные эффекты.	Легкость в укладке. Отсутствие повреждений. Прочность.	Отсутствие возвратов.
Дешево	Стоимость очень важна.	Не имеет большого значения, но кирпич не должен быть слишком дорогим.	Стоимость возведения.	Большое значение имеет прибыль (разница между себестоимостью и ценой продажи)

	Домовладелец	Архитектор	Строитель	Продавец построенного объекта
Легко		Широкий ассортимент продукции- брошюры, образцы.		Широкий ассортимент продукции - брошюры. Специальные предложения. Условия оплаты.

Стратегии, ориентированные на клиентов

Средства для удовлетворения обеих категорий нужд и потребностей (клиента и организации) делятся по сути на три части:

завоевать новых потенциально выгодных клиентов;
 обеспечить удержание существующих выгодных клиентов;
 вернуть бывших выгодных клиентов, которые оставили фирму ранее.

Наиболее общий набор стратегий фирм для достижения этих целей часто можно предсказать, основываясь на перечисленном. Организация должна:

Расширять и обновлять ассортимент продуктов и/или услуг, предлагаемых различным клиентам.

Привлекать потенциально выгодных новых (и бывших) клиентов к покупке предлагаемых продуктов и услуг.

Гарантировать удержание существующих клиентов, удовлетворяя их нужды и потребности на сто процентов.

Увеличить долю фирмы на целевых сегментах рынка, которые она определила как привлекательные для себя.

Ключевые процессы бизнеса, необходимые для осуществления этих стратегических намерений, могут показаться очевидными, но, как всегда, проблема кроется в детализации создания различных возможностей, подводящих фундамент под эти процессы, и - что является жизненно важным - в определении того, какие должны быть просто адекватными, а какие - в высшей степени характерными. Мы можем проследить эти компоненты на типовом уровне по рисунку 16.

Первый процесс бизнеса называется "Разработка продуктов и услуг". Без него невозможно реализовать стратегию номер один по расширению и/или обновлению ассортимента продукции. В производственных компаниях это обычно требует наличия мощного потенциала по исследованиям и развитию. В розничной же торговле высокая квалификация продавцов, а также системы информационной технологии приобретают существенное значение для обеспечения предложения надлежащего диапазона продуктов, который привлечет достаточное количество новых, существующих и бывших клиентов.

Эти процессы являются традиционными и предполагают ряд общеприменимых количественных и качественных критериев эффективности, которые помогают руководству обеспечить действенное и продуктивное управление конкретным ключевым процессом и сопутствующими ему возможностями.

Второй процесс бизнеса заключается в создании альянсов по рыночным предложениям. Для фирм, продающих свои продукты и услуги через различные посреднические каналы, и для компаний, которые должны стать частью консорциума для завоевания определенных категорий бизнеса, этот процесс становится жизненно важным. Он также имеет большое значение для предприятий, заключивших соглашения о совместной деятельности с третьими сторонами, в отношении разработки новых продуктов и услуг. Данный процесс, безусловно, требует высокой квалификации и навыков руководителей этих объединений. Их измерение обеспечит достаточные уровни формирования должных навыков, принятие на вооружение наилучших методов управления объединениями предприятий и, прежде всего, достижение запланированных результатов их деятельности. Последние достигаются редко, но также редко проводятся и надлежащие изменения.

Третий процесс бизнеса называется "Генерирование спроса". Он требует в обязательном порядке высокой эффективности (и продуктивности) ресурсов фирм, ответственных за маркетинг и продажи. Конечно, генерирование спроса на продукты и услуги тесно связано с разработкой или сбытом надлежащих продуктов и услуг, которые требуются потребителям в первую.

Заинтересованные стороны

Удовлетворенность заинтересованной стороны

Вклад заинтересованной стороны

Стратегии

Процессы

Образцы возможностей

Клиенты

Быстро, хорошо, дешево и легко

Прибыль, рост, обмен мнениями и доверие

- Ресурсы
- Системы
- Политики
- Практика
- Процедуры
- Технические средства
- Оборудование

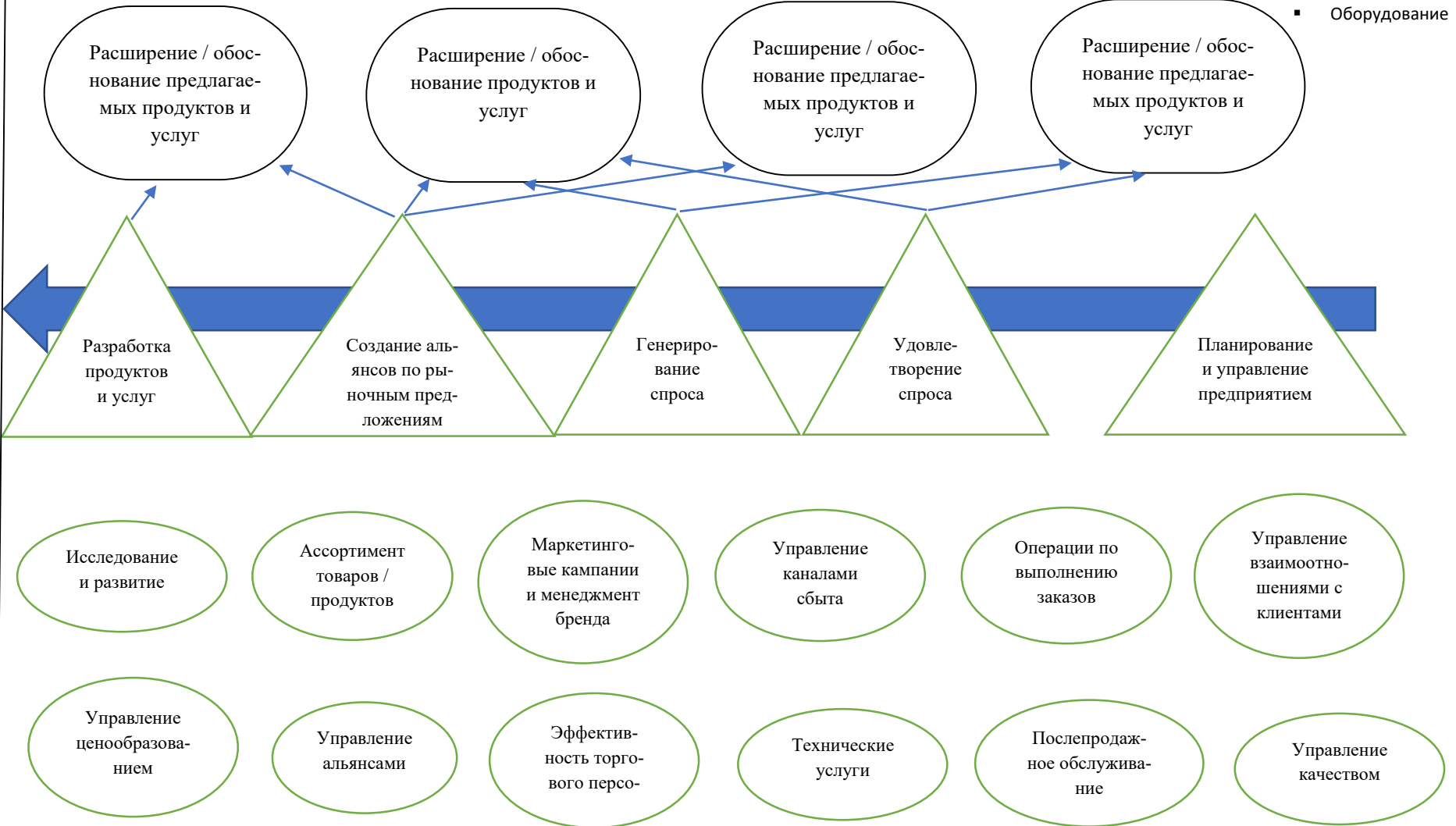


Рис.16. Карта отношений с клиентами через грани Призмы эффективности

Четвертый процесс называется "Удовлетворение спроса". Это именно тот процесс, по поводу которого бывшие клиенты компаний могли бы сделать много ядовитых замечаний. Это процесс, который с большой вероятностью может отправить существующих клиентов в теплые объятия конкурентов.

Это процесс, который самым пристальным образом изучают новые клиенты, принимая решение о ведении бизнеса с вашей фирмой. Он имеет тенденцию быть в высшей степени оперативным по своей сути. Обычно процесс начинается с заказа клиента и заканчивается, когда клиент платит за товары или полученные услуги. В промежутке между этими событиями могут быть различные этапы, количество которых зависит от конкретной области индустрии.

Тем не менее упомянутый выше заключительный этап может оказаться не последним - в некоторых отраслях необходимо предоставлять клиенту техническую помощь или выполнять другие виды послепродажного обслуживания, например гарантийный или текущий ремонт. Данный процесс требует определенного набора навыков (зачастую узкоспециализированных - в производственном секторе или с уклоном в межличностные отношения - в сфере услуг), соответствующего использования информации и технологических процессов, применения наилучших методов и, не в последнюю очередь, предоставления мощной и сложной инфраструктуры. Неспособность воплотить в жизнь надлежащие критерии по удовлетворению спроса подвергает фирму серьезному риску, если не предпринимаются своевременные корректирующие действия.

Каждый опрос потребителей заставляет руководство заново пересматривать факторы, имеющие значение для клиентов, и свои собственные суждения. В течение нескольких лет такой подход позволил директорам компании отшлифовать процесс выполнения заказа и получить модель так называемого безукоризненно выполненного заказа.

Безукоризненно выполненный заказ предусматривает следующее:

Клиент и торговый персонал фирмы согласовывают в момент размещения заказа дату доставки, которая является окончательной и не подлежит переносу.

Продукт отгружается вовремя.

Продукт поставляется вовремя.

Клиент получает продукт в надлежащем количестве.

Клиент получает продукт надлежащего качества.

Продукт надлежащим образом упакован.

Сопроводительная документация составлена без ошибок.

Сопроводительная документация присылается вовремя.

Клиент не предъявляет дальнейших претензий.

Счет-фактура оплачивается вовремя.

Наконец, все эти процессы нуждаются в поддержке процесса под названием "Планирование и управление предприятием". Он гарантирует наличие ресурсов (например, путем набора сотрудников) и систем, обучение сотрудников лучшим методам ведения работы, внедрение и соблюдение надлежащих методик и строительство, модернизацию и содержание в исправном состоянии производственных мощностей. Без этих основ ничто не будет работать должным образом, а клиенты уйдут или вообще не появятся на фирме. Аксиома, используемая для того, чтобы подчеркнуть необходимость создания процессов и возможностей, ориентированных на клиента, часто звучит как "ублажать наших клиентов". Болванам, которые руководят большинством фантастически результативных, но печально непродуктивных центров обработки вызовов во всем мире, хорошо бы включить некоторые из приведенных выше факторов в свои соображения о планировании и управлении. И эффективность работы их дьявольских созданий должна измеряться соответственно - с точки зрения клиентов. Все более типичный феномен "телефонного бешенства" вызван задержками в ответах на звонки, вынужденными ожиданиями в течение долгого времени, прерыванием связи в середине разговора и необходимостью обращаться к машине и отвечать ей вместо того, чтобы говорить с живым человеком. Неадекватное распределение ресурсов, плохое обучение, высокая текучесть кадров, бессодержательные методы работы и ненадлежащие критерии эффективности - все это выступает против достойного обслуживания клиента, не говоря уже о том, чтобы его ублажить.

Критерии для управления отношениями с клиентом

Давным-давно (в начале 1980-х годов) мы начинали с измерений жалоб клиентов. Это делалось в надежде на то, что по характеру проблем, с которыми сталкиваются неудовлетворенные клиенты, мы сможем определить приоритеты улучшений, призванных устранить основные причины.

Клиенты фирм, торгующих потребительскими товарами, в частности, демонстрируют тенденцию "голосовать ногами" и тут же уходят в другие компании, поливая грязью поставщика, не оправдавшего их

требования, перед друзьями и коллегами. В промышленном секторе собрать данные почти невозможно, так как к рассмотрению жалоб иногда подходят формально, пока не обнаружится какой-нибудь серьезный вопрос. Тогда без суда дело не обходится. Чаще же это принимает вид взбучки. Самый главный производственный менеджер отчитывает своего поставщика в таких выражениях, которые мы не будем приводить в нашей книге. Но их количество и эмоциональная окрашенность зачастую совершенно однозначно указывают на остроту проблемы, известной иногда под названием профанация.

Итак, если зарегистрированный нами уровень недовольства клиентов сам по себе является плохим критерием их удовлетворения, что же можно сделать в такой ситуации? Индустрия потребительских товаров давно придумала опросы клиентов для выяснения степени их удовлетворения - "Вы довольны своим порошком, миссис Джонс?". И эту методику переняли в разных сферах деятельности. Многие организации решили выяснять, что в их продуктах или услугах более привлекательно для клиентов. Одни разработали для этой цели ежегодные анкеты объемом 10 страниц на 84 вопроса. Другие поступили умнее и составили анкеты с меньшим количеством вопросов, зачастую из стремления получить более высокий процент ответивших. Кроме того, они проводили анкетирование чаще, чтобы иметь возможность отслеживать потенциально значимые тенденции для своевременного управляющего воздействия. Ключевыми элементами стали также осведомленность о торговых марках, представление о значимости торговой марки и особенно так называемая эмоциональная привязанность к ним клиентов.

Тем не менее при анализе таких данных, проводимом вначале такими пионерами этого направления, как компания Херох, обнаружилось, что довольные получаемыми продуктами и услугами клиенты не всегда были лояльными. Кроме того, оказалось, что характер закупок просто довольных клиентов зачастую был достаточно беспорядочным. А вот очень довольные клиенты оказались гораздо лояльнее и обнаруживали более явную тенденцию рекомендовать своего любимого поставщика друзьям и коллегам. Поэтому в конце 1990-х годов организации стали стремиться построить более тесные взаимоотношения со своими клиентами с помощью целого ряда схем стимулирования лояльности клиентов, например, предлагая своим постоянным клиентам специальные удобства (авиакомпания) или скидки (розничные тор-

говцы и провайдеры кредитных карточек). Главное внимание при измерениях теперь сместилось в сторону тенденций обновления базы клиентов, понимания поведения клиентов и эффективности инициатив, направленных на повышение показателя удержания клиентов, и в особенности в сторону понимания влияния этих моментов на финансовые показатели и затраты, связанные с этим.

Теперь у нас есть значительные исследовательские наработки, которые представляют или, во всяком случае, должны представлять собой общеизвестные понятия о моделях поведения клиентов и определенных "правилах буравчика", которые, похоже, применимы во многих отраслях промышленности с небольшими статистическими поправками.

Приобрести нового клиента стоит в пять-шесть раз дороже, чем сохранить существующего. В сфере банковской деятельности этот показатель, по-видимому, может достигать до 11.

От 94 до 96 процентов недовольных клиентов не будут жаловаться - они просто уйдут от вас. Подсчитано, что 91 процент из них никогда больше не вернется к вам.

Из тех клиентов, кто обращается с жалобой, от 54 до 70 процентов будут вновь вести дела с компанией, если их жалобы разрешатся положительным образом. Цифра может достигать до 95 процентов, если клиенты чувствуют, что их жалобы разрешаются быстро.

Типичный недовольный клиент расскажет о своей проблеме восьми – десяти человекам. Один из пяти расскажет двадцати. Появление Интернета позволяет теперь рассказать нескольким тысячам. С другой стороны, клиент, который подал жалобу и получил по ней положительное решение, расскажет о своей проблеме и о том, как она была решена, в среднем пятерым.

Чтобы компенсировать одно отрицательное событие, понадобится около 12 случаев положительного обслуживания.

Лишь около 5 процентов клиентов, столкнувшихся с отсутствием необходимого товара на складе, возвращаются за товаром, который они хотели купить.

Примерно 68 процентов клиентов прекращают вести дела с поставщиками из-за безразличного отношения к себе, лишь 14 процентов разрывают отношения по причине недовольства продуктом (поэтому уход клиентов, у которых есть проблемы с обслуживанием, в пять раз вероятнее, чем уход клиентов, недовольных продуктом) и лишь 9 процентов уходят по соображениям конкурентоспособности.

От 80 до 90 процентов уходящих клиентов говорят, что они довольны. Но вероятность повторного обращения в компанию за покупками в течение последующих 18 месяцев в четыре (потребительские товары) - семь (товары промышленной группы) раз выше у очень довольных клиентов, чем у просто довольных.

Увеличение показателя удержания клиентов лишь на 5 процентов может обеспечить увеличение прибыли на 80-100 процентов.

Компании с низким качеством обслуживания получают в среднем лишь 1 процент прибыли от продаж и теряют ежегодно в среднем 2 процента доли участия компании в обороте рынка. Компании с высоким качеством обслуживания получают в среднем 12 процентов прибыли от продаж, приобретают ежегодно в среднем 6 процентов участия в обороте рынка и продают товар по значительно более высоким ценам.

Использование данных об управлении взаимоотношениями с клиентами

Учитывая, что за более чем десятилетний срок движение за качество прочно утвердилось в западной деловой культуре и что первоначально главным объектом его внимания были отрасли промышленного производства (в сфере обслуживания программы сплошного управления качеством в большинстве своем были приняты несколько позже), результаты исследований 1999 года не вызовут большого удивления. Исследователи рассмотрели 1 000 производителей и обнаружили, что 30 процентов производственных компаний вообще не проводят измерений удовлетворения клиентов. Но главное - мы выяснили, что 100 процентов респондентов, которые сегодня не измеряют удовлетворение клиентов, убеждены, что им необходимо измерять его. Кроме того, мы узнали, что два из каждых трех респондентов в настоящее время не измеряют доход от клиента, но более чем четверо из пяти не измеряющих считают, что им следует делать это в будущем.

У многих компаний данные о клиентах до сих пор поверхностны и разрозненны. Так, исследования показывают, что 12 процентов компаний не знают даже общей численности своих клиентов, не говоря уже о более сложных данных, как, например, почему они теряют клиентов (поразительно, но 43 процента этого не знают). Неудивительно поэтому, что специализированные компании по разработке информационных систем продают все больше программных продуктов для управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). И, похоже, мно-

гие организации верят в то, что это и есть CRM - просто поставить некое программное средство, включающее стандартные процессы взаимодействия с клиентами и собирающее основные данные о транзакциях, и установить несколько компьютерных терминалов для распределения информации по "каналам". Все, дело сделано.

Безусловно, это само по себе может быть полезным, и мы вовсе не хотели очернить такую практику. Хотя с учетом сущности ее природы мы могли бы спросить: "Что побудило вас к этому?" Но необходимо задать ключевой вопрос - как эта информация (и инвестиции) будет использована для получения дополнительного дохода от продаж, быстрого разрешения проблем клиентов, удержания существующих клиентов и, не в последнюю очередь, для прибыли от клиентов. Если к этому программному продукту не будут приложены аналитические силы изнутри или извне в поддержку решения этих задач, система не сможет реализовать весь свой потенциал. Она будет лишь устройством, которое выводит на экран информацию и регистрирует ее. В будущем программные системы CRM должны стать платформой для получения глубинного понимания и выдачи заключений о продукте и особенно об улучшениях в обслуживании, которые будут полезными для широкого круга клиентов. Это подразумевает сбор эмпирических данных о проблемах и использование этих данных для совершенствования продукта и, опять-таки, в особенности для повышения качества оказываемых услуг.

В то же время мы должны собирать данные об относительной прибыльности наших клиентов и о том, как влияет на нее уровень представлений клиентов о достоинствах продуктов и услуг, которые они получают. На данный момент это - источник конкурентного преимущества, поскольку лишь немногие компании используют данные CRM именно таким образом. Завтра это преимущество, вероятно, превратится в прибыль.

На наш взгляд, ни одна компания, за исключением монополии, не может позволить себе отказаться от подобных инвестиций. Способность определять и подтверждать наличие причинных связей, вероятнее всего, является важнейшим фактором в деле убеждения высшего руководства инвестировать средства в такие системы.

Данные о качестве обслуживания

В то время как качество продукции крайне необходимо для клиентов производственных компаний (а также их поставщиков), в нашем

так называемом постиндустриальном обществе все возрастающее влияние приобретают предприятия индустрии обслуживания - розничной торговли, общественного питания, финансовых услуг, телекоммуникаций, транспортных перевозок, средств массовой информации, зрелищных мероприятий и т. д. Например, согласно оценкам, свыше 80 процентов жителей Северной Америки заняты в сфере обслуживания и лишь около 15 - в производственном секторе. А тенденция привлечения внешних ресурсов для решения собственных задач означает, что производители должны повышать уровень услуг, предоставляемых своим клиентам, иначе они окажутся на более низком, менее прибыльном уровне "трофической связи".

Однако в действительности гораздо труднее определить запросы и потребности клиентов с точки зрения их общей потребности в обслуживании, поскольку большая их часть выражена неявно и существует в "мягком поле": ожидания клиентов - вещь заведомо неоднородная.

Вы могли бы предполагать одно, но факты говорят не в пользу ваших предположений. Хотя представления практически всегда необходимо проверять анкетированием, чтобы они имели реальное воздействие на качество услуг, базовые основы их появления часто вполне предсказуемы. К примеру, читатели понимают, что, хотя традиционные пожелания удачного дня могут быть исполнены самых искренних намерений, они просто не достигают своей цели.

С другой стороны, искренняя дружелюбность и готовность помочь могут способствовать увеличению частоты покупок и посещений торговых центров. Многие розничные торговцы сейчас стали нанимать "детективных агентов в магазине" - независимых исследователей, которые выдают себя за клиентов, - для оценки эффективности работы своих служащих сточки зрения доброжелательного и вежливого отношения к клиентам.

Профсоюзы склонны расценивать это как слежку за работниками, но работодатели уверены, что это единственный способ, позволяющий постоянно поддерживать стандарты обслуживания клиентов. Даже во Франции, одном из самых крепких оплотов безразличия и неучтивости по отношению к клиентам, происходит революция, которая связывает вместе слова "клиент" и "обслуживание", - чуждая концепция для большинства французских продавцов.

Сегодня во многих компаниях розничной торговли агенты-клиенты проверяют их привлекательность, отношение к клиентам, визуальный контакт и то, насколько они придерживаются так называемого

BSAM. BSAM - это аббревиатура обязательных компонентов подготовки сотрудников: *bonjour, sourire, aurevoir, merci* (здравствуйте, улыбка, до свидания, спасибо).

Расхождение между ожиданиями клиента в отношении необходимой услуги и его ощущениями по поводу предоставленной услуги иногда называют расхождением в качестве обслуживания. К счастью, способы измерения этого расхождения подробно исследованы. Хотя и не все научные умы согласятся с тем, что методика SERVQUAL (качества обслуживания) обязательно является единственным или самым лучшим подходом к проведению анализа качества обслуживания (особенно что касается анкет, принятых в этой методике), по нашему мнению, ее по меньшей мере можно считать рациональной отправной точкой. Это при том, что, как мы уже убедились, такое множество компаний (спустя десятилетие) все еще не приняли ее основных принципов.

Тщательные исследования, проведенные в США более десяти лет назад, привели к созданию так называемого SERVQUAL, модели расхождения в качестве обслуживания клиентов для измерения пяти ключевых аспектов качества обслуживания - надежности, отзывчивости, уверенности в себе, участливости и осязаемости.

Надежность - это способность надежного и точного предоставления обещанной услуги.

Отзывчивость определяют как готовность помочь клиентам и готовность оказать услугу незамедлительно.

Уверенность в себе - это знания и любезность служащих и их способность вселять доверие и уверенность. Этот аспект состоит из четырех компонентов: компетентности, вежливости, убедительности и безопасности.

Участливость - это внимательное, индивидуальное отношение компании к своим клиентам. В ней выделяются три составляющих: доступность, общение и понимание клиента.

И, наконец, осязаемость - это наличие материальных зданий, оборудования, персонала и средств связи.

Кроме того, исследователи обнаружили также, что относительный рейтинг этих пяти аспектов качества обслуживания по степени важности в разных сферах обслуживания отличается лишь в очень незначительной степени. Вопросом номер один для клиентов, независимо от направления индустрии обслуживания, является надежность. Наименее значимый для клиентов аспект - осязаемость (хотя они отме-

чают, что этот аспект может иметь большое значение для потенциальных клиентов). Отзывчивость, уверенность в себе и участливость могут иметь разные уровни значимости в зависимости от типа индустрии обслуживания, но они всегда являются относительно важными - после надежности.

Исследователи выявили также четыре расхождения, необходимых для обеспечения качества обслуживания:

Расхождение 1: недостаточный объем рыночных исследований - расхождение между ожиданиями клиентов и представлениями организации об ожиданиях клиентов.

Расхождение 2: неправильные стандарты обслуживания - качества - расхождение между внутренними представлениями об ожиданиях клиентов и рабочими требованиями к оказанию услуг.

Расхождение 3: расхождение в процессе оказания услуги - расхождение между требованиями к оказанию услуги и реальным оказанием.

Расхождение 4: когда обещания расходятся с фактической услугой - расхождение между обещаниями и фактическим оказанием услуг по причине неадекватного горизонтального взаимодействия внутри организации и склонности давать непомерно большие обещания.

Позднее к четырем существующим было добавлено пятое расхождение.

- Расхождение 5: когда организация по-настоящему не понимает, что нужно ее клиентам. Слишком распространенный случай!

Источник: "Delivering Quality Service" (Обеспечение качества обслуживания) авторов Valerie Zeithaml, A. Parasuraman и Leonard Berry (1990 год).

Данные о ценности и влияния брендов

Мы уже отмечали большое значение торговых марок, брендов на рынке потребительских товаров (и во все большей степени - на рынке товаров промышленной группы). Консультанты по торговым маркам, компании, которые проводят рыночные исследования, и рекламные агентства разработали специальные методики оценки значения брендов и их влияния на общественное сознание. На самом деле многие компании по выпуску потребительских товаров и сферы обслуживания считают торговые марки существенной частью своих нематериальных активов и хотели бы, чтобы это отражалось в их балансах. Такая строка

баланса могла бы до некоторой степени объяснить разницу между рыночной стоимостью компании и балансовой стоимостью ее активов и обязательств, которая нередко бывает весьма существенной.

Какими бы ни были доводы сторонников таких методов, факт остается фактом: не существует надежного и, что гораздо важнее, повсеместно признанного способа оценки торговых марок. Это так называемая "черная магия". Тем не менее при отдельном рассмотрении ориентированным на клиентов компаниям зачастую полезно проводить оценку представлений о своих торговых марках (при условии применения последовательной методики), чтобы понять, какую ценность они придают своим маркам и укрепляются или теряют свое значение торговые марки конкурентов по отношению к их собственным.

Влияние рекламной деятельности также поддается измерению. Там, где это уместно, например при использовании прямого маркетинга (рассылки образцов продукции потенциальным заказчикам), уровень отклика клиентов на конкретные рекламные акции можно с легкостью измерять и получать понятные данные. До недавнего времени рекламные агентства чаще всего измеряли успех акции в показателях осведомленности целевого рынка о рекламируемой торговой марке, продукте или услуге. Однако компании-потребители все сильнее настаивают на том, что одной осведомленности недостаточно, и от рекламных кампаний они на самом деле ждут прежде всего сбыта. В действительности некоторые из них даже пытаются увязать затраты своего агентства на рекламу непосредственно с увеличением доходов от реализации данной торговой марки, хотя оплата по результатам, возможно, является более продуктивной идеей, чем сами "создатели" хотели бы услышать.

Однако реклама - это лишь один из элементов создания ценности торговой марки. Опыт клиента по приобретению и использованию торговой марки (носителем которой является продукт или услуга) по меньшей мере столь же, если не более, важен для представления об этой торговой марке, чем атмосфера, созданная усилиями маркетинга. И он необязательно заканчивается приобретением и использованием продукта. Обращение с ним после использования также может служить серьезным объектом внимания для измерения ценности торговой марки и эффективности работы.

В настоящий момент, особенно в тех компаниях, где название торговой марки совпадает с названием самой компании, существует

мнение, что все - от членов правления до рабочих цеха - должны соответствовать, отражать и "жить" тем, что олицетворяет собой торговая марка, выполняя обещания, записанные в целях компании (ценности ее торговой марки) и в рекламных проспектах, которые она раздает. А это непросто и обременительно. Поэтому, если компания стремится к постоянному совершенствованию, ей необходимо отслеживать прогресс на пути к достижению этих идеалов, выявлять проблемы, принимать корректирующие меры, а также контролировать воздействие последних. Компании по производству товаров народного потребления и компании сферы услуг также должны обеспечить наличие процессов и возможностей для выполнения своих рекламных обещаний. Клиенты могут быть в высшей степени беспощадными, если окажется, что цветистая реклама не соответствует действительности.

Очень модным в настоящее время направлением в управлении взаимоотношениями с клиентами является сегментация. Приобретенная мудрость гласит, что сегодня торговые марки должны быть точно ориентированы на конкретные микросегменты рынка. А это предполагает выработку глубокого понимания данных сегментов рынка и грамотное размещение торговой марки с учетом такого понимания. Сьюзен Форньер, адъюнкт-профессор маркетинга Гарвардской школы бизнеса⁵¹, говорит, что, если компании хотят возродить усиление своих торговых марок в современной экономической обстановке, им необходимо отказаться от подхода массового маркетинга "один размер для всех клиентов". Им следует найти способ приблизить свои торговые марки к нуждам разных категорий клиентов. "Чаще всего они хотят понять свои торговые марки, на самом же деле они должны понять жизнь своих клиентов и сделать так, чтобы их торговые марки подходили к этому образу жизни", - отмечает Сьюзен Форньер. Однако, для того чтобы сделать это правильно, нужно провести большой объем дорогостоящих рыночных исследований, которые отслеживают тенденции и культуру среды в условиях ограничения затрат. Но, как бы там ни было, она пессимистически относится к возможностям компаний справиться с этой задачей и утверждает: "У них нет для этого навыков, поскольку это в большинстве своем канцелярские чиновники, составители балансов, пытающиеся выйти на квартальный результат, но суть дела уже не в этом". А вот те компании, которые располагают необходимыми ресурсами, имеют реальный шанс обработать всю эту уйму информации на компьютере.

Сегментация клиентов и модели поведения

Способы измерения показателей, связанных с потребителями товаров и клиентами предприятий промышленного сектора, а также условия управления этими двумя категориями клиентов значительно отличаются друг от друга. В индустрии товаров народного потребления акцент по большей части делается на приобретении знаний о многих сотнях тысяч или даже нескольких миллионах клиентов. Тогда как в сфере промышленного производства численность базы клиентов отдельно взятой производственной единицы может составлять десятки, сотни, а чаще - тысячи человек. Разница в масштабах огромна.

Индустрии товаров массового производства, как правило, склоняются к построению систем программного обеспечения, которые собирают огромное количество информации о предпочтениях, моделях поведения и тенденциях клиентов. Они создают так называемые хранилища данных, позволяющие аналитикам отыскать и отобрать необходимые данные. Эти системы часто используют заданные критерии сегментации клиентов, что призвано помочь в определении новых возможностей. Клиентов можно разделить на различные категории. Среди самых распространенных категорий можно назвать возраст, пол, национальность, уровень доходов, место проживания, социальную группу и т. д.

Результаты могут быть уникальными. Один розничный торговец обнаружил, что в определенных районах клиенты в возрасте примерно тридцати лет (немного моложе и чуть старше), которые покупают одноразовые подгузники (памперсы) в пятницу вечером, как правило, приобретают, кроме того, больше, чем остальные клиенты, не только детского питания, но и бутылочного пива. Напрашивается вывод, что менее состоятельные клиенты, у которых есть очень маленькие дети, склонны реже выходить из дому по выходным, поэтому предпочитают иметь некоторый запас напитков дома, а не тратить на няню для ребенка. Но как должен реагировать розничный торговец на такое открытие? Стоит ли ему поставить в своем магазине пиво рядом с памперсами для удобства клиентов? Или же ему лучше разнести пиво и памперсы как можно дальше друг от друга, чтобы эта категория клиентов испытывала искушение потратить деньги, сэкономленные на няне, на непредвиденные покупки? А может быть, ему стоит рассылать таким клиентам специальные предложения пива? Данные, на первый взгляд, кажутся полезными, но не всегда бывает понятно, что с ними делать и как на них реагировать.

Данные о поведении клиентов с веб-сайтов

Как мы узнали, Интернет предоставляет множество новых возможностей лучше узнать своих клиентов. Говорили, что к началу 2000 года сайт Yahoo! еженедельно собирал четыре терабайта данных о своих клиентах. Откуда они появлялись? Когда? Куда они девались? Как долго они оставались на сайте? И так далее. Дело в том, что это обилие данных о привычках клиентов следует использовать чрезвычайно осторожно и очень целенаправленно. Существуют и другие реальные опасности. Во-первых, если вы запросите у клиентов, особенно у потенциальных, слишком много информации о себе, они, вероятнее всего, решат, что жизнь слишком коротка, и уйдут куда-нибудь в другое место - помните, что конкуренты находятся лишь в нескольких шагах. Желание создать более точный профиль клиентов необходимо согласовать с потребностью в простом и приемлемом для клиентов процессе регистрации.

Из 1 492 покупателей, принявших участие в исследованиях, 88 процентов сообщили о проблемах. Хотя этот ужасный уровень недовольства клиентов со временем должен будет уменьшиться, давайте отметим десять важнейших факторов, которые вызвали подобное недовольство. К ним относятся:

1. Товара не оказалось на складе.
2. Продукт не был доставлен вовремя.
3. За доставку заплатили слишком дорого.
4. Проблемы с подключением.
5. Не получили подтверждения или статус-отчет.
6. Выбор был ограниченным.
7. Трудно было перемещаться по сайту.
8. Сайт не предоставлял информацию в достаточном объеме.
9. Цены не были конкурентоспособными.
10. На сайте не предлагалось достаточно возможностей выбора подарков.

Этот список дает нам множество подсказок о том, что необходимо измерять в среде В2С (отношений компания-клиент) и какие конкретные инициативы по улучшению обслуживания клиентов следует поддерживать. Чтобы больше узнать о том, что фактически измеряют и что необходимо измерять в электронном бизнесе в отношении взаимодействия с клиентами.

Кроме того, во многих странах существуют регулятивные нормы, такие как Закон о защите данных (Великобритания), который определяет, каким компаниям разрешается, а каким запрещается работать с данными, получаемыми от клиентов. Хотя эти нормы предусмотрены не только для Интернета, они всецело облегчают задачу за счет применения специфических цифровых показателей.

Веб-сайт компании предоставляет уникальную возможность измерять и следить за поведением клиентов. В нем также заложены возможности разделять веб-клиентов, все более приближаясь к ведению бизнеса на индивидуальной основе (персонально с каждым отдельным пользователем), позволяя передавать им динамичные веб-страницы, ориентируясь на знания о том, какие поля они отмечают.

Другими важнейшими направлениями измерений стали затраты на содержание веб-сайта, время простоя веб-сайта и уровень надежности веб-сайта. Сравнение с компаниями по производству кирпичей и строительного раствора показало, что на удивление высокий процент традиционных компаний, не пользующихся Интернетом для совершения коммерческих транзакций, имели в наличии специальные критерии. Но даже тем компаниям, которые используют свои вебсайты лишь в рекламных или информационных целях, необходимо заниматься вопросами содержания сайта и обеспечения его дружелюбности, постоянной доступности и надежности в своей основе.

В процессе исследований свыше 80 процентов респондентов - как владельцев сайтов, так и компаний электронных продаж, - заявили также, что они измеряли удовлетворение клиентов, тогда как 100 процентов из тех, кто не измерял этот параметр, считали, что это необходимо делать. Однако измерения прибыльности клиентов показали результат, который в гораздо меньшей степени согласовывался с первым. Примерно 89 процентов владельцев сайтов заявили, что они измеряли прибыльность клиентов, а 100 процентов из тех, кто не измерял, считали, что им нужно это делать. В то же время лишь 41 процент компаний электронных продаж измеряли данный параметр на момент исследований и 75 процентов считали, что им следует его измерять.

В то время как многие владельцы сайтов, как выяснилось, опережали других по потенциалу получения представлений о клиентах благодаря проведению измерений в веб-сети, компании электронных продаж, похоже, были готовы быстро догнать их.

Управление данными

Где же должна осуществляться вся эта деятельность по управлению данными? Быстрый рост численности центров обработки заказов, похоже, представляет мощнейший потенциал для сбора большей части важнейшей информации и анализа полученных данных. Компания, например, проводит испытание системы, позволяющей обрабатывать все, начиная от создания индивидуальных взаимоотношений с клиентом до исходящих и входящих звонков, факс-сообщений, почтовых отправлений и электронных сообщений в специализированном центре управления взаимоотношениями.

Таким образом, она пытается создать отношение к клиенту, которое в корне отличается от объема потребностей, - типичной доминанты в логике центров обработки заказов. В других организациях это может быть реализовано в различных формах, аналогичных центру обслуживания клиентов. Где бы он ни располагался, данные о степени удовлетворения или недовольства клиентов определенными продуктами или услугами необходимо собирать, упорядочивать, анализировать и выдавать в форме отчетов. Это позволяло бы получать полезные знания и делать соответствующие заключения. Однако такой способ редко будет единственным источником необходимых данных. Секрет в том, чтобы уметь соотнести данные из разных источников.

Например, компания по прокату желтых и/или белых товаров может быстро найти критерии для тех отдельных устанавливаемых ею продуктов, которые являются главным источником проблем и причиной большинства вызовов техников для послепродажного обслуживания по заявкам клиентов. Но она может также на основе составленных техниками актов определить конкретные детали этих продуктов, которые выходят из строя чаще всего. Такая информация служит двум целям. Инженеры по эксплуатации или сервисные центры могут не только предусмотреть наличие запасных частей, необходимых чаще всего (улучшая, таким образом, качество обслуживания клиентов и управление наличием запчастей), но и вести переговоры с поставщиками о компенсации по этим приборам, предоставив фактические данные для обоснования своих претензий. Или по меньшей мере можно согласовать с ними планы (с цифровыми показателями) доработки новых моделей с целью повышения их надежности в будущем.

Способность увязать уровень неудовлетворительного качества обслуживания клиентов с затратами на меры по устранению неисправности - еще один пример слияния данных. Получение представлений о

том, сколько стоят ошибки в обслуживании, позволяет менеджерам лучше прочувствовать потенциальную доходность инвестиций в проведение корректирующих мероприятий в рамках процесса модернизации или с помощью инициатив постоянного совершенствования. Например, в одной компании кабельного телевидения были выделены такие категории стоимости неудовлетворительного качества обслуживания:

- Стоимость рассмотрения жалоб.
- Стоимость обработки запросов.
- Стоимость исправления ошибок в счетах к оплате.
- Стоимость нарушения сроков платежа в связи с ошибками.
- Стоимость выездов для демонтажа оборудования.
- Стоимость ремонта внутреннего оборудования компании при сбоях
- Стоимость ремонта компьютерных приставок и их окупаемость.
- Объемы льготного кредитования.
- Стоимость обновления базы клиентов, которого можно избежать: "упущенная» прибыль;
 - стоимость потери клиента;
 - процент от восстановленной группы.

При наличии доступа к такому огромному объему эмпирических данных главная опасность для руководителей кроется в том, чтобы не утонуть в этой лавине. Как правило, организации используют лишь ничтожную часть данных, которые они генерируют и имеют в своем распоряжении. Ни в одной другой области перегруженность данными не достигает тех масштабов, какие существуют в сфере потребительского сектора. И нигде они так не нужны, как в индустрии потребления. Используйте их с умом, и у вас появится реальное конкурентное преимущество. Распорядитесь ими неразумно - и вы уступите кому-то другому. Именно поэтому процесс определения, что необходимо измерять, и процесс выбора соответствующей системы мер, ориентированной на клиента, являются решающими для успеха бизнеса.

Рисунок 17 обобщает некоторые ключевые вопросы измерений, связанные с управлением степенью удовлетворения и прибыльностью клиента.

Проведение исследований клиентов необязательно будет в действительности таким простым или легким, как можно было бы предположить. Многим компаниям не удалось собрать базовые данные, необходимые им для проведения усовершенствований, или они упустили

реальную возможность получить конкурентное преимущество в рейтинге.

Исследования и практические решения за пару десятков лет позволили получить значительное количество фактов, свидетельствующих о запросах и потребностях клиентов и посредников и, следовательно, о том, что необходимо измерять и отражать в отчетах. Но как досадно, что мы так мало полезного извлекли из них в плане использования данных для совершенствования продуктов и услуг. Хотя произошли некоторые заметные сдвиги, которые способствовали подъему планки ожиданий клиентов о том, какие возможности имеются, общая тенденция во многих отраслях промышленности не столь очевидна. Даже новые компании - владельцы сайтов повторили многие ошибки при обслуживании клиентов, годами допускающиеся в традиционных отраслях промышленности.

Чрезмерная опека над клиентами, похоже, неблагоприятно влияет на прибыльность клиентов для организации, пока цена продукта невысока. Все же многое можно сделать для повышения прибыльности; к примеру, за счет предложения приличного, надежного обслуживания, которое способствует привлечению и удержанию клиентов, и за счет исключения затрат на разрешение проблем с продуктом/обслуживанием и рассмотрение жалоб.

Выбор правильного критерия помогает определить, на каком участке необходимо выполнить управляющее действие и насколько эффективным оно было до настоящего момента. Кроме того, многое о поведении клиентов можно понять при проведении избирательного анализа имеющихся данных. Однако ключевым словом здесь, несомненно, является "избирательный" - слишком часто методика расчета оказывается практически произвольной.

Сотни книг, статей и компаний консультативного профиля появились из очевидного, на первый взгляд, мнения, что знание о том, доволен ли клиент вашим предложением, является полезной информацией. Исследователи и специалисты-практики сегодня имеют уже более чем десятилетний опыт работы с концепцией, и всем ясно, что правильно измерить степень удовлетворения куда сложнее, чем кажется. Мы не всегда можем знать лучший способ измерения удовлетворения клиентов, но можем избежать "худших методов", чтобы быть уверенными в том, что мы измеряем данный показатель гораздо лучше.

Худший метод № 1: Охватывайте исследованиями лишь существующих клиентов.

Вы нравитесь своим теперешним клиентам. Поэтому они и являются сегодня вашими клиентами. И если беседовать лишь с теми клиентами, которые есть у вас на данный момент, вы, вероятнее всего, получите чересчур радужную картину. К сожалению, для большинства организаций существующие клиенты представляют путь наименьшего сопротивления для проведения измерений. Вы знаете их, и, кроме того, гораздо приятнее проводить время в беседах с теми, кому вы нравитесь (поинтересуйтесь у любого, кто сталкивался с работой по разбору жалоб клиентов). Чтобы не допустить такой необъективности, возьмите представителей клиентов компаний-конкурентов и своих прежних клиентов.

Худший метод № 2: Спрашивайте только об удовлетворении в целом.

Компании, которые ориентируют свои исследования на широкие критерии удовлетворения, не находят способа совершенствования. Опрос клиентов о том, довольны они в целом или нет, - это полезный первый шаг, дающий общую картину. Однако, если на этом и остановиться, невозможно узнать причину такого положения вещей. В любое исследование, призванное установить удовлетворение клиентов, необходимо включить вопросы о специфических выгодах и свойствах, которые хотят получить клиенты, для более глубокого понимания факторов, определяющих общее удовлетворение.

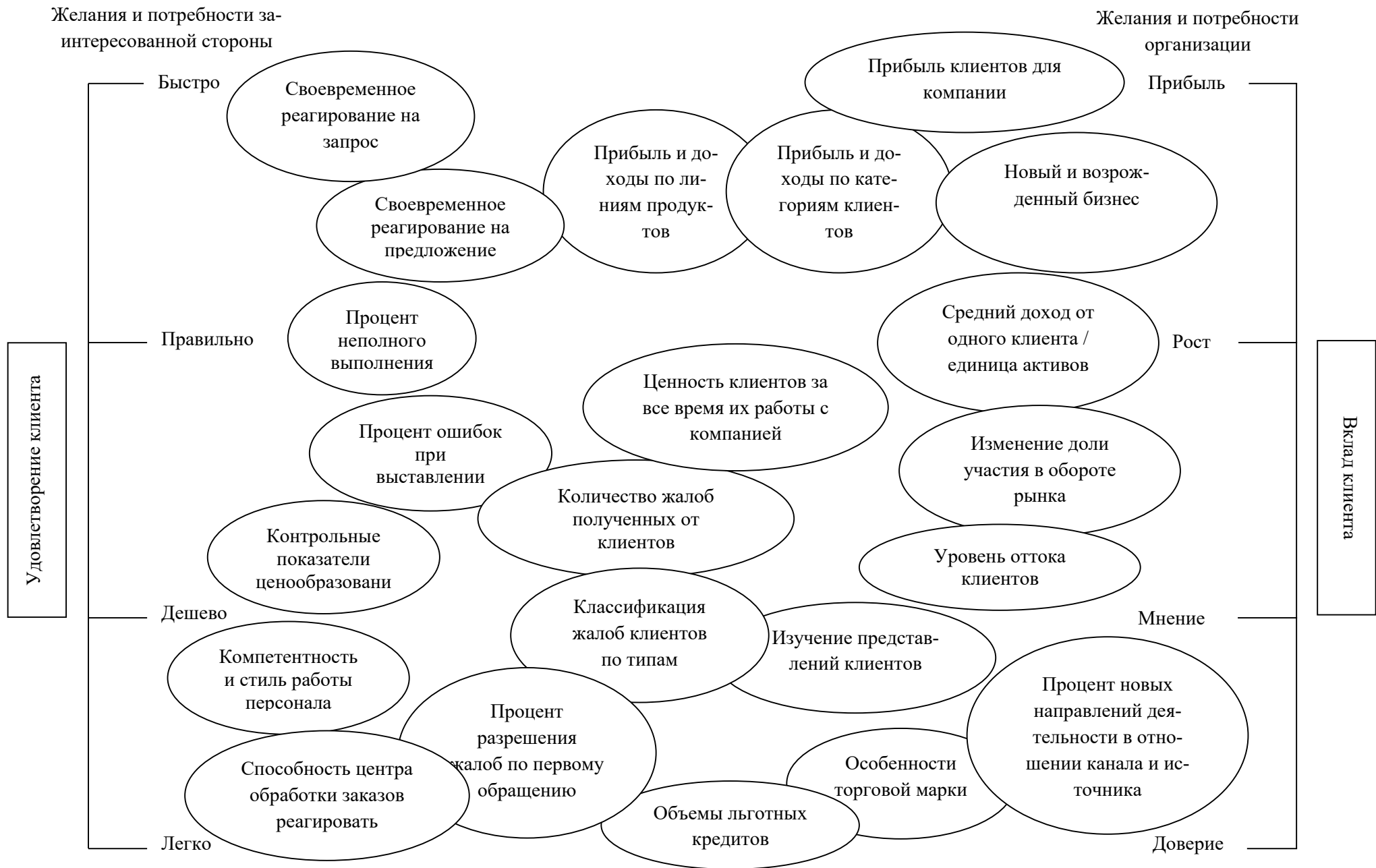


Рис. 17. Анализ перспектив и моделей поведения клиентов

Худший метод № 3: Спрашивайте только о своей компании.

Клиенты выбирают из конкурирующих между собой продуктов и услуг. Их поведением движет удовлетворение продуктом или услугой из ряда конкурирующих вариантов, предоставленных на выбор. Всегда интересуйтесь удовлетворением клиентов в отношении продуктов конкурентов и показывайте в отчетах удовлетворение вашими предложениями по отношению к продуктам и услугам конкурентов.

Худший метод № 4: Спрашивайте только о своем продукте.

Со временем основа конкуренции изменяется: с предложения основного продукта она переносится на принадлежности и услуги, которые предоставляет компания. И действительно, факты все больше говорят о том, что уход клиентов можно объяснить не только недовольством продуктом, но в равной степени -недовольством обслуживанием. Опрашивайте клиентов обо всем опыте общения с организацией: от первой продажи до послепродажной установки, от выставления счета и до использования продукта.

Худший метод № 5: Разрешите проводить исследования своим продавцам/дилерам.

Этот способ, возможно, легкий, но не лучший. При таком способе данные неизбежно будут либо непредумышленно искажены, либо умышленно фальсифицированы. Исследования, касающиеся удовлетворения клиентов, должны проводить либо члены правления, либо стороннее агентство.

Худший метод № 6: Не спрашивайте о цене.

Цена имеет огромное влияние на большинство решений клиентов о покупке. Ваш продукт может больше устраивать их, чем продукт конкурентов, но только не в том случае, если им придется заплатить на 20 процентов больше. Кроме того, исследования о степени удовлетворения клиентов могут вызвать критику в свой адрес, если они устанавливают области улучшения безотносительно к стоимости этого улучшения. Завершите эту работу исследованиями на небольшой группе респондентов, чтобы выяснить детально последствия увеличения добавленной стоимости по отношению к цене.

Худший метод № 7: Не сегментируйте рынок.

Клиенты и рынки неоднородны. Сегментирование рынка разными способами на более мелкие единицы позволяет гораздо глубже понять сильные и слабые стороны компании.

Худший метод № 8: Рассматривайте средний показатель удовлетворения

Не объединяйте "довольных" клиентов с "очень довольными" под одним процентным показателем для получения приятных глазу больших цифр. Линии поведения этих разных категорий клиентов имеют значительные различия. Последняя категория будет в экономическом смысле гораздо ценнее для компании, чем первая.

Источник: Адаптировано из "Worst Practices in Customer Satisfaction Measurement" (Худшие методы в измерении удовлетворения клиентов), автор доктор Bruce Clark. Опубликовано в Performance Measurement Association Newsletter, 7, 4, октябрь 2001 года.

Процесс разработки критериев для управления взаимоотношениями с клиентами

Как было сказано раньше, процесс, позволяющий вывести подходящие критерии отношений с заинтересованными лицами, называется составлением карты успеха. Его можно использовать применительно к любому из основных заинтересованных лиц организации. Для взаимоотношений с клиентами этот процесс предполагает рассмотрение следующих решающих вопросов:

Какие группы основных клиентов имеются у вас и каковы запросы и потребности каждой из этих групп?

Что хочет и что необходимо вашей организации от этих клиентов?

Какие у нас есть стратегии для удовлетворения этих совокупностей запросов и потребностей?

Каким образом наши внутренние процессы ведения бизнеса способны эффективно и экономично решить эти вопросы?

Какие специальные возможности нам необходимо создать, поддерживать и совершенствовать, чтобы выполнить эту задачу?

Чтобы концепция стала более осязаемой, давайте рассмотрим в качестве примера деятельность по материально-техническому снабжению подразделения европейской специализированной компании химических реактивов. Хотя подразделение в течение нескольких лет удерживало лидерство в технологиях среди своей отрасли, конкуренты быстро сокращали разрыв, предлагая аналогичные продукты. Теперь появилась все более настоятельная потребность в улучшении обслуживания клиентов, чтобы удержать свою долю на рынке. В то же время подразделение - в прошлом самостоятельная компания - недавно стало объектом достаточно дорогого слияния, поэтому новая материнская компания оказывала на него значительное давление, стремясь снизить

его эксплуатационные расходы. У подразделения были свои дочерние компании в большинстве стран Европы и один завод-изготовитель в Великобритании.

Таким образом, в данном примере мы имеем две ключевые заинтересованные стороны - клиенты подразделения и его материнская компания. Очевидно, что потребности этих сторон несовместимы между собой - более высокое качество услуг за низкую цену. В действительности эта дилемма типична для многих компаний, и при некотором внимании к проблеме и определенных инвестициях можно достичь обе эти цели. В нашем примере подразделение, оптимизировав процессы обработки заказов и наладив управление материально-техническими запасами в центре и в дочерних компаниях, пришло к выводу, что оно способно предложить клиентам значительно более качественное обслуживание по существенно более низким ценам.

Элементы операций физического распространения (доставка транспортом и организация хранения на складах) также можно было улучшить, что позволило бы значительно сократить затраты при качестве обслуживания, которое по меньшей мере будет не хуже нынешнего.

При анализе типов клиентов были установлены три основные категории: клиенты дочерних компаний; торговые агенты, представляющие компанию на рынках тех стран, где подразделение не имеет дочерних компаний; и клиенты, которые получают прямые поставки со складов центрального предприятия (где нет местной дочерней компании или агентства), а также клиенты, закупающие товар оптом. Несмотря на такую сегментацию, оказалось, что потребности всех трех групп относительно однородны. Вот эти потребности:

- Надежная своевременная поставка (необязательно быстрая, за исключением чрезвычайных ситуаций, но надежная - предпочтительно по определенному графику поставки один или два раза в неделю).

- Правильное указание технических характеристик продукции (поскольку в рамках одной линии продуктов может быть множество технических сортов, иногда возникают ошибки в поставке).

- Полный заказ (т. е. не должно быть частичных отгрузок и многочисленных счетов).

- Простой беспрепятственный процесс размещения заказов.

Группа управления материально-техническими запасами компании установила лишь два принципиальных момента, которые она хочет получить от своих клиентов (и ввиду их многочисленности, она хотела бы направить свои усилия на крупнейших клиентов в каждом географическом регионе). Это:

- Прогнозы потребностей клиентов и агентств на ближнюю и дальнюю перспективу.
- Обратная связь, касающаяся результативности своих мер по повышению качества обслуживания (с помощью опросов клиентов).

Неудивительно, что запросы и потребности материнской компании были явным образом ориентированы на достижение желаемого снижения затрат.

Чтобы реализовать все эти запросы, команде управления необходимо было лишь достаточное бюджетное финансирование для наращивания вычислительных возможностей информационных систем цепочки поставки с целью обеспечения централизованного планирования и составления календарного графика, а также значительные ресурсы для реализации программы.

Стратегия уже, так сказать, "высечена в камне": нужно улучшить качество обслуживания и снизить затраты на распространение товара. В таком случае основные процессы, безусловно, лежат в поле обработки, управления материально-техническими запасами и физического распределения. Первый и последний из этих процессов требуют наличия возможностей как в центральной организации, так и в ее дочерних компаниях на местах. В то же время календарное планирование, лучшие методы и, не самый мало важный элемент, связанные с процессами информационные технологии следует организовывать централизованно (и забрать эти задачи у дочерних компаний, где они имеются на данный момент).

Так как это по существу гибридный пример из опыта более чем одной компании в данной отрасли, можно говорить о некоторых специфических критериях, фактически выбранных без всяких опасений нарушить любые решения о конфиденциальности. На уровне стратегии среди типичных примеров можно назвать (рис. 18):

- Общие затраты на распространение, выраженные в процентах от объема продаж.

- Общее превышение стоимости реализованной продукции над активами, которые участвуют в распространении.
- Общее количество дней складирования до выполнения заказа.
- Стоимостное выражение упущенных возможностей поставки.
- Эффективность своевременной поставки по Европе.
- Показатель удовлетворения клиента поставкой, построенный на контрольных точках.

На более детализированном уровне система мер для эффективности процессов и возможностей обычно включала следующие положения:

Планирование цели поставки

- Количество дней складирования до выполнения заказа (по месту расположения склада).
 - Затраты на содержание материальных запасов (стоимость капитала плюс затраты на складские работы).
 - Профиль срока хранения товара на складах (по категории/по местоположению).
 - Точность учета товаров на складах (внесение поступлений/исключение отправленного товара по местоположению).
 - Точность прогноза продаж (по продукту/по стране).
 - Соблюдение недельного графика производства.

Выполнение заказов

- Процент заказов, поставленных по первому договорному обязательству (по местоположению).
 - Процент заказов, поставленных по запросу клиентов (по местоположению).
 - Количество случаев дефицита товаров на складе в месяц (по продукту/по местоположению).
 - Количество жалоб клиентов, связанных с распределением (по категории).
 - Уровень удовлетворения клиентов поставками по сравнению с конкурентами (по категории)

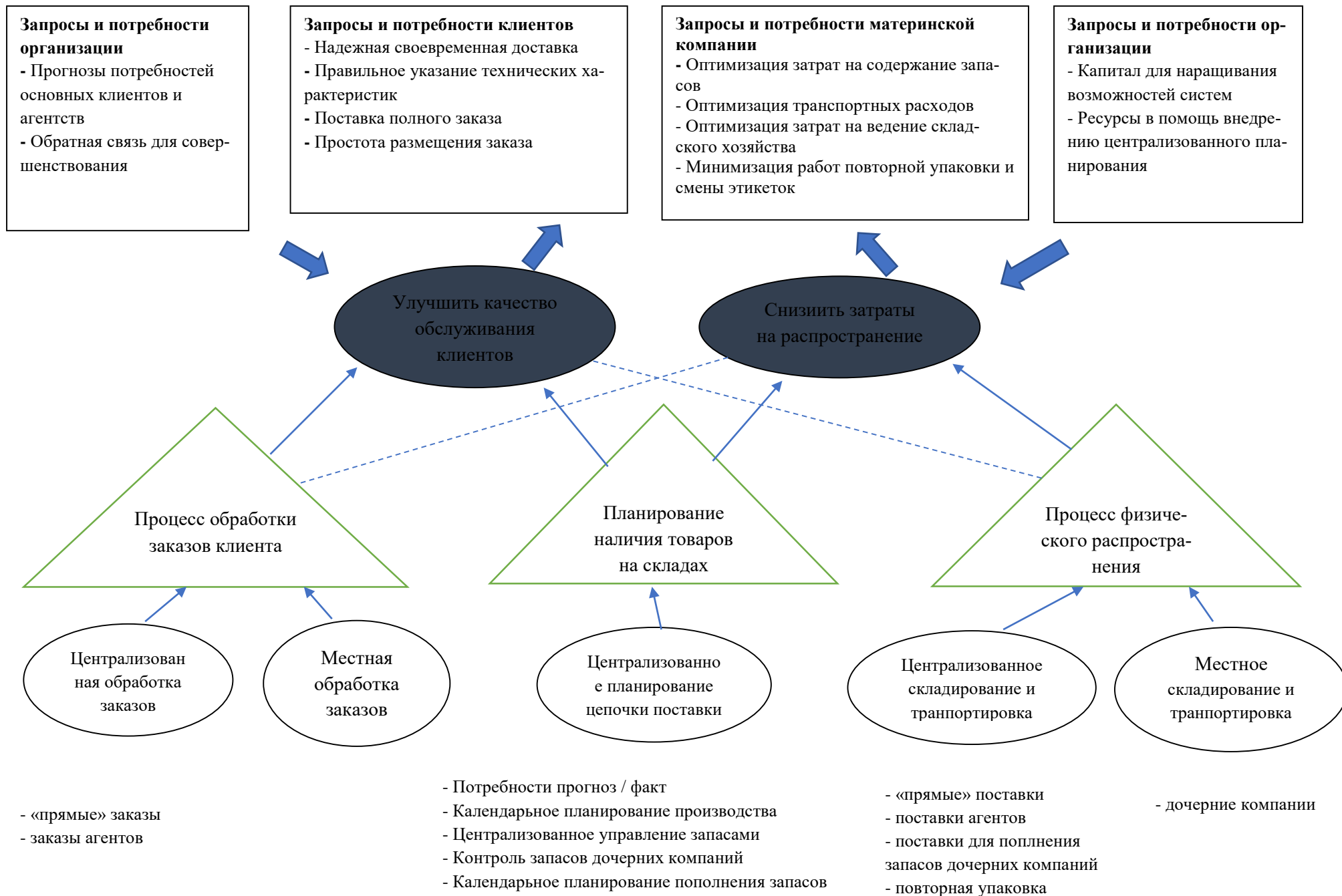


Рис. 18. Пример карты успеха цели поставки

Физическое распространение

- Затраты в расчете на тонну отправленного товара (по месту назначения).
- Количество тонн отправленного товара (по месту назначения).
- Количество человеко-часов складских работ в расчете на одну отправленную тонну товара.
- Количество повторно упакованных тарных единиц в процентах от общего количества отгруженных тарных единиц.
- Количество замен этикеток на тарных единицах в процентах от общего количества отгруженных тарных единиц.

Данный пример иллюстрирует также необходимость ввести ступенчатость критериев внутри организации, которая доходит до отдельных операционных единиц. Некоторые специалисты ратуют за внедрение очень ограниченного числа тактически важных критериев эффективности. И это на самом деле может отлично служить целям отслеживания тенденций и поиску ответов на вопросы, которыми занимаются руководители высшего уровня. Однако рано или поздно они потребуют от своих подчиненных более подробную информацию, а для этого понадобится более высокая степень детализации. И в любом случае многие из этих критериев будут необходимы вам для эффективного и экономичного управления операционной деятельностью на местном уровне. Но здесь есть два основных секрета. Первый состоит в том, чтобы обеспечить последовательное применение критериев (и, в частности, их систему измерений) в рамках всей организации, а не использовать их место на индивидуальной основе.

Второй заключается в создании иерархии критериев таким образом, чтобы все структурные единицы организации могли понять, как их операционные критерии соотносятся со стратегическими целями организации (в этом случае в смысле улучшения качества обслуживания клиентов и снижения издержек распространения товаров), а не только видеть отдельно собственные критерии. Сегодня упрощение больше не является таким уж главным вопросом измерений. Им, скорее, является интеграция системы измерений в организации для достижения необходимых на данный момент целей.

Программа основана на положении о том, что удовлетворение клиентов - это не только стимул к их лояльности (т. е. достижение таких уровней удержания клиентов, которые с избытком покрывают затраты на создание, внедрение и предоставление им стандартных услуг). Это еще и ключевой фактор расширения покупательных

настроений клиента (т. е. захотят ли клиенты приобретать дополнительные или модернизированные услуги), а также шанс компании на увеличение объема базы клиентов (т. е. заключение контрактов с новыми клиентами).

Кроме того, устные личные рекомендации также будут способствовать деятельности в области сбыта и маркетинга. Если компания сможет найти правильную стратегию в области затрат/цен и удовлетворения клиентов, то удержание клиентов, расширение их покупательских настроений и расширение их базы станут залогом прибыльности клиентов для организации.

Чтобы способствовать повышению степени удовлетворения клиентов и уменьшению обновления базы клиентов, компания Telewest разработала средство, которое она называет "Показателем отношений с клиентами". Это средство определяет каждый из ключевых этапов, на которых находятся отношения с клиентами, и контролирует эффективность работы на каждом из этих этапов с использованием комбинации внешних (опрос) и внутренних (операционных) критериев (рис. 19).

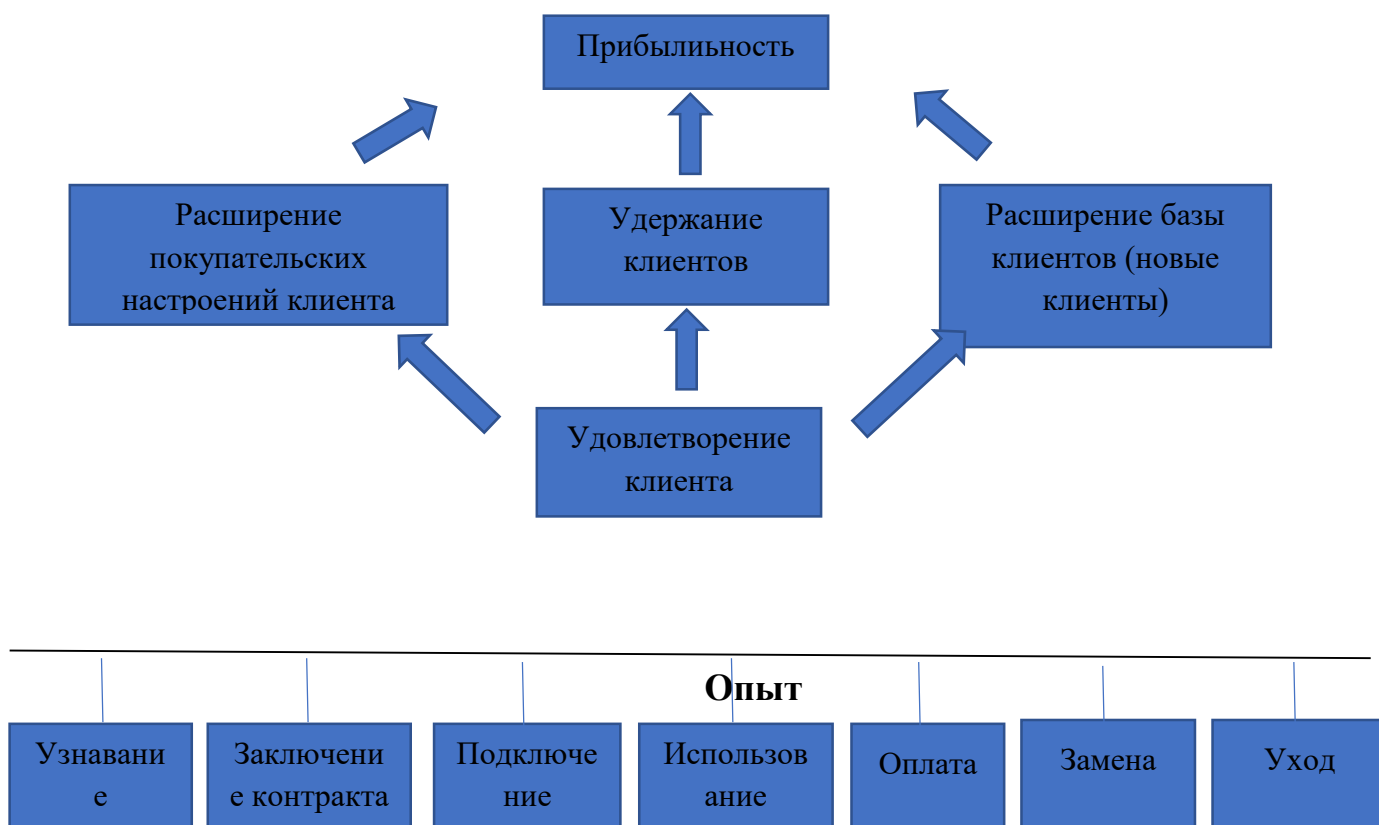


Рис. 19. Схема отношений с клиентами

Применение данных, полученных в процессе сбора, позволит компании Telewest рассматривать свои отношения с клиентом "в цикле" и принимать управленческие решения, которые:

- Увеличат продолжительность отношений и воспитают лояльность.
- Увеличат стоимость товаров, приобретенных одним клиентом.
- Будут использовать профили для целевого привлечения прибыльных для организации потенциальных клиентов.
- Будут оказывать влияние на поведение клиентов.
- Определят цель услуги и оптимизируют стоимость ее оказания.
- Снизят накладные расходы, связанные с обновлением базы и жалобами клиентов.

Источник: Компании *Telewest Communications* и *Accenture*.

Мы считаем, что путем проверки действенности выбранных критериев (созданных в процессе "Составления карты успеха для отношений с клиентами") и при помощи методики "Карты неудач" (рис. 20) можно разработать надежный набор критериев, ориентированных на отношения с клиентами. Опасность, как всегда, состоит в том, что таким путем можно разработать чересчур много критериев. Однако лишь наиболее решающие из них заслуживают постоянного внимания высшего руководства, остальные можно передать на нижние уровни управления. При этом команда управленцев должна иметь "красные флажки" и выставлять их всякий раз при выявлении неблагоприятных тенденций и при необходимости принятия мер. Кроме того, следует назначить владельцев этих мер.

Даже если большинство ваших сотрудников не встают каждое утро с постели с готовностью удовлетворять запросы и потребности инвесторов условия, что старшие руководители, применяя и регулярно пересматривая критерии, неизменно дают понять, что для них это тоже важно. В частности, критерии, связанные с клиентами, должны распространяться на всю организацию.

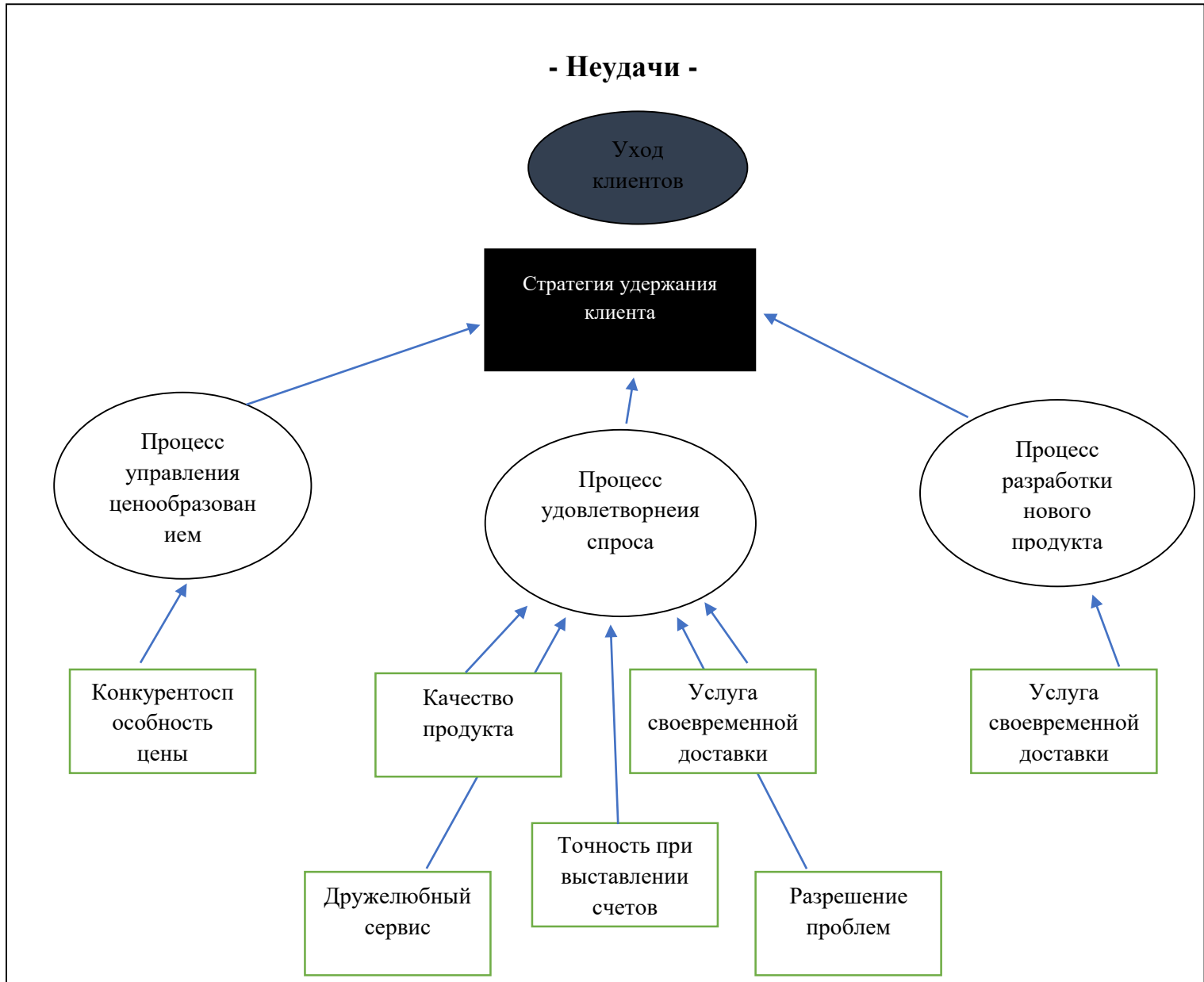


Рис. 20. Пример карты неудач работы с клиентами

Примеры целевых показателей, ориентированных на клиента

Настоящий список не рассчитан на то, чтобы быть всеобъемлющим, он просто показателен. В разных сферах деятельности и для компаний разного уровня развития (а также их дочерних компаний и филиалов) неизбежно появятся свои особенности. Категория, в рамках которой представлен данный критерий, также может изменяться. Вот некоторые из критериев, которые чаще всего принимают компании (табл. 4):

Пример критериев, которые чаще всего принимают компании

Критерии удовлетворения клиентов <i>хотят и в чем нуждаются наши клиенты?</i>	Критерии вклада клиентов <i>Чего мы хотим и что нам необходимо от наших клиентов?</i>
<p>Степень удовлетворения клиентов на данный момент (опросы для изучения представлений и независимые или внутренние аудиты):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ дизайн/качество/надежность продукта в эксплуатации услуги (удобство/быстрота/простота/использования/пунктуальность/стиль работы и компетентность персонала). ➤ "ценность за деньги" (эффективность использования ресурсов). 	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ прибыльности клиентов для нас. • Лояльность/обновление состава клиентов [по категориям причин?] • Ценность клиентов за все время их работы с компанией
<ul style="list-style-type: none"> • Опрос для изучения представлений клиентов о перспективах 	<ul style="list-style-type: none"> • Ценность утраченного бизнеса [по конкурентам?]
<ul style="list-style-type: none"> • Контрольные показатели конкурентоспособности (качество/обслуживание/ценность) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ценность возобновленного бизнеса • Ценность расширенного бизнеса с существующими клиентами [посредники/конечные потребители].
<ul style="list-style-type: none"> • Количество жалоб клиентов (по категориям клиентами/внедренных клиентов) 	<ul style="list-style-type: none"> • Степень готовности компании
<ul style="list-style-type: none"> • Количество претензий по продуктам в течение срока гарантии 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень внесенных предложений по совершенствованию
<ul style="list-style-type: none"> • Количество возвратов бракованной продукции 	<ul style="list-style-type: none"> • Точность прогнозирования спроса [в отношениях компания-компания, B2B]
<ul style="list-style-type: none"> • Уровень полученной клиентами экономии 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень своевременных/просроченных платежей/риск кредитования.

Критерии стратегий, связанных с клиентами

Каковы наши стратегии для удовлетворения желаний и потребностей клиентов?

- Количество клиентов;
- Тенденция уровня продаж новых/ выпускаемых продуктов;
- Тенденция объема заказов в новом/ возобновленном бизнесе;
- Удельный вес компании в обороте рынка (по рынкам-продукт/сегмент/география);
- Прибыльность клиентов для нас (по рынкам-продукт/сегмент/география).

Критерии процессов, связанных с клиентами

Какие из наших внутренних бизнес-процессов смогут эффективно и результативно

обеспечить эти желания и потребности?

- Своевременное обеспечение поставки под заказ;
- Количество отмен даты/времени поставки размещенных заказов;
- Среднее время реализации заказа/время цикла заказа;
- Уровень отсутствия товаров на складах (и точность карточек аналитического учета товаров);
- Уровень ошибок отгрузки/доставки/установки/выставления счетов [по типу];
- Стоимость низкого качества (например, ликвидация части операций и их переделка и обработка претензий, складские работы и т. д.);
- Скорость реакции на рекламу/продвижение [по источнику];
- Уровень предложений/котировок/состояний/посещений веб-сайта, которые заканчиваются продажами (и возобновлением бизнеса);
- Объем инвестиций в разработку новых/модернизированных продуктов и услуг.

Критерии возможностей, связанных с клиентами

Какие специфические возможности необходимо создать и поддерживать для того, чтобы выполнять эти процессы?

- Уровень спроса против производительности;
- Сегментация и составление профилей клиентов;
- Осведомленность, представление и размещение торговой марки;
- Установление контрольных показателей сравнительной цены продажи;

- Доходы в пересчете на канал сбыта/торгового представителя;
- Стоимость привлечения новых клиентов против удержания существующих [и уровень безубыточности?].

Кратко

Кто обычно составляет эту группу заинтересованных лиц ?

- Настоящие, потенциальные и бывшие клиенты (конечные потребители) плюс посредники, такие как розничные торговцы, оптовые торговцы, брокеры, агенты, коммерсанты, дилеры и дистрибьюторы.

В чем обычно заключаются желания и потребности клиентов вашей организации?

- Скорость - быстрое и надежное предоставление предложенных товаров и услуг.
- Соответствие - высококачественные продукты и услуги.
- Дешевизна - недорогие продукты и услуги (которые предлагают ценность за деньги).
- Простота - несложные транзакции (с помощью которых легко вести дела).

В чем обычно заключаются желания и потребности вашей организации в отношении клиентов?

- Прибыль -разумная минимальная выгода (для реинвестирования в модернизированные продукты и услуги).
- Рост - увеличение объема продаж с течением времени.
- Мнение -обратная связь относительно эффективности работы и предложение способов совершенствования продуктов и услуг.
- Доверие - доступ к ключевой информации для обеспечения эффективности цепочки поставки и учреждения долговременных совместных начинаний.

Какие стратегии обычно обеспечивают удовлетворение этих желаний и потребностей?

- Расширение/обновление предложения продуктов и услуг - создавать предложения, ориентированные на запросы/потребности клиентов.
- Привлечение потенциально прибыльных новых/бывших клиентов основать новый бизнес по справедливой цене.
- Удержание сегодняшних прибыльных клиентов -гарантировать, чтобы клиенты оставались очень довольными, и сохранять их лояльность.

- Рост доли целевых сегментов рынка - за счет регулирования ключевых процессов и возможностей.

Какие процессы обычно связаны с реализацией этих стратегий?

- Разработать новые продукты и услуги -создать инновационные предложения на целевом рынке.

- Вызвать спрос - укрепить торговые марки, продукты и услуги на целевых рынках.

- Удовлетворить спрос -в соответствии с сегментацией рынка соблюдать стандарты и спецификации.

- Планировать работу и управлять предприятием обеспечивать ресурсы, системы, проводить обучение, разрабатывать политику, предоставлять производственные мощности и т. д.

Какие возможности необходимо, как правило, развивать и укреплять?

- Рыночные исследования
- Разработка продуктов/услуг
- Искусство сбыта/номенклатура продукции
- Управление ценообразованием
- Маркетинговые кампании и деятельность по продвижению торговой марки
- Управление каналами сбыта и распространения
- Управление союзами
- Эффективность продаж
- Операции выполнения заказа
- Техническое обслуживание
- Послепродажное обслуживание
- Управление взаимоотношениями с клиентами
- Управление качеством.

1.5. Финансовые стратегии взаимодействия с поставщиками

Для большинства организаций, особенно занятых в сфере производства и розничной торговли, приобретаемые товары и услуги составляют значительную часть прочих эксплуатационных расходов, и нередко самую большую часть. При условии, что поставщики играют очень важную роль в достижении успеха и, очевидно, должны быть в центре внимания всей деятельности, связанной с измерением эффективности, кажется очень странным, что они не фигурируют в большинстве структур измерения эффективности.

Карта сбалансированных показателей Каплана и Нортонa, впервые опубликованная в издании *Harvard Business Review* в январе-феврале 1992 года, не имеет перспективы поставщиков (а также не имеет перспективы наемных работников, если, как поступили некоторые практики, перспектива инноваций и обучения не была переименована в перспективу наемных работников). Европейский фонд управления качеством активно выступает за модель делового преимущества, представленную в 1992 году к Европейской награде за качество, не имеет составляющей "поставщики" в своих девяти измерениях "возможностей и результатов" (только недавно она была модифицирована и стала включать в себя "партнерства"). То же можно сказать и о критериях эффективности оценки Малкольма Болдриджа, созданной в 1987 году специально для работы над проблемами управления поставщиками. На то есть три причины.

Во-первых, в каждом случае управление поставщиками, по-видимому, можно подвести под аморфную категорию "внутренних бизнес-процессов".

Во-вторых, концепция строительства более тесных взаимоотношений с основными поставщиками, направленная на улучшение эффективности и результативности по цепочке поставок и отдающая предпочтение поддержанию во многом противоречивых отношений с непосредственными поставщиками, является относительно новой тенденцией.

В-третьих, значение управления поставщиками быстро возросло параллельно с увлечением стратегическим партнерством в течение последнего десятилетия.

Модели измерения просто не успевают за ходом перемен. Без помощи современной модели управления эффективностью, такой как Призма эффективности, очень легко запутаться и не обратить внимания на проблему жизненно важных критериев оценки отношений с поставщиками.

Управление удовлетворенностью поставщиков и их вклад

Наше собственное исследование (Крэнфилд/Arcenfure) показывает, что 52 процента фирм в настоящее время измеряют вклад поставщиков, а 83 процента из тех, кто до сих пор этого не делают, уверены в необходимости такой оценки. Всего 30 процентов респондентов, участвовавших в исследовании, заявляют, что измеряют удовлетворенность поставщиков, а 77 процентов тех, кто не делают этого, уверены в том, что им это необходимо.

Итак, даже если компании приняли во внимание необходимость управления взаимоотношениями с поставщиками, такие критерии имеют определенную тенденцию склоняться в сторону исключительно собственных интересов: например, сравнительный анализ ценообразования, своевременность поставок, качество и эффективность обслуживания и т. д. Обычно незначительное внимание уделяют тому, получают ли поставщики вовремя причитающуюся им оплату, объемам операций с каждым поставщиком или выгоде, извлекаемой из инициатив взаимного сотрудничества. Нужно достичь более устойчивого баланса между критериями эффективности, связанными с поставщиками. Данные, полученные в результате исследований, наталкивают на мысль, что некоторые все-таки признают необходимость улучшений.

Желания и потребности

Природа взаимоотношений между организацией и ее поставщиками противоположна природе отношений между организацией и ее клиентами. Тем не менее в управлении взаимоотношениями с поставщиками существует тенденция к господству желаний и потребностей организации (т. е. вклада поставщиков) над желаниями и потребностями самих поставщиков. Мы не хотим сказать, что именно таким путем нужно идти, но, будем реалистами, именно так все и происходит на самом деле. Организация хочет, чтобы ее поставщики предоставляли ей товары и услуги на основе концепции ведения бизнеса "быстро, правильно, дешево и легко". Именно этого хотят от организации ее собственные клиенты.

Альянсы обычно имеют гораздо более сложные "разумные основания". Здесь желания и потребности организации, скорее всего, будут заключаться в обладании специфическими возможностями, такими как конкретные знания и умения, передовые технологии или доступ к сформировавшимся сетям сбыта и каналам распределения. Фактически это то, что трудно приобрести, слишком дорого создавать или слишком долго разрабатывать и развивать внутри организации.

Как поставщики, так и сотрудничающие предприятия нуждаются в обратной связи, т. е. в обмене мнениями о том, насколько хорошо они работают. Это необходимо для того, чтобы иметь возможность улучшить свою эффективность (и, осмелимся сказать, им понравится, если их собственное мнение тоже будет услышано в организации). Они хотят, чтобы другая сторона доверяла им, и часто стремятся к взаимному обмену важной коммерческой информацией. Не в последнюю очередь

они хотят, чтобы эти отношения работали, позволяя им получать прибыль и иметь возможность расширять бизнес, например путем всестороннего развития взаимоотношений, осуществления капитальных вложений или развития новых продуктов и услуг. Модель взаимоотношений с поставщиками изображена на рис. 21.

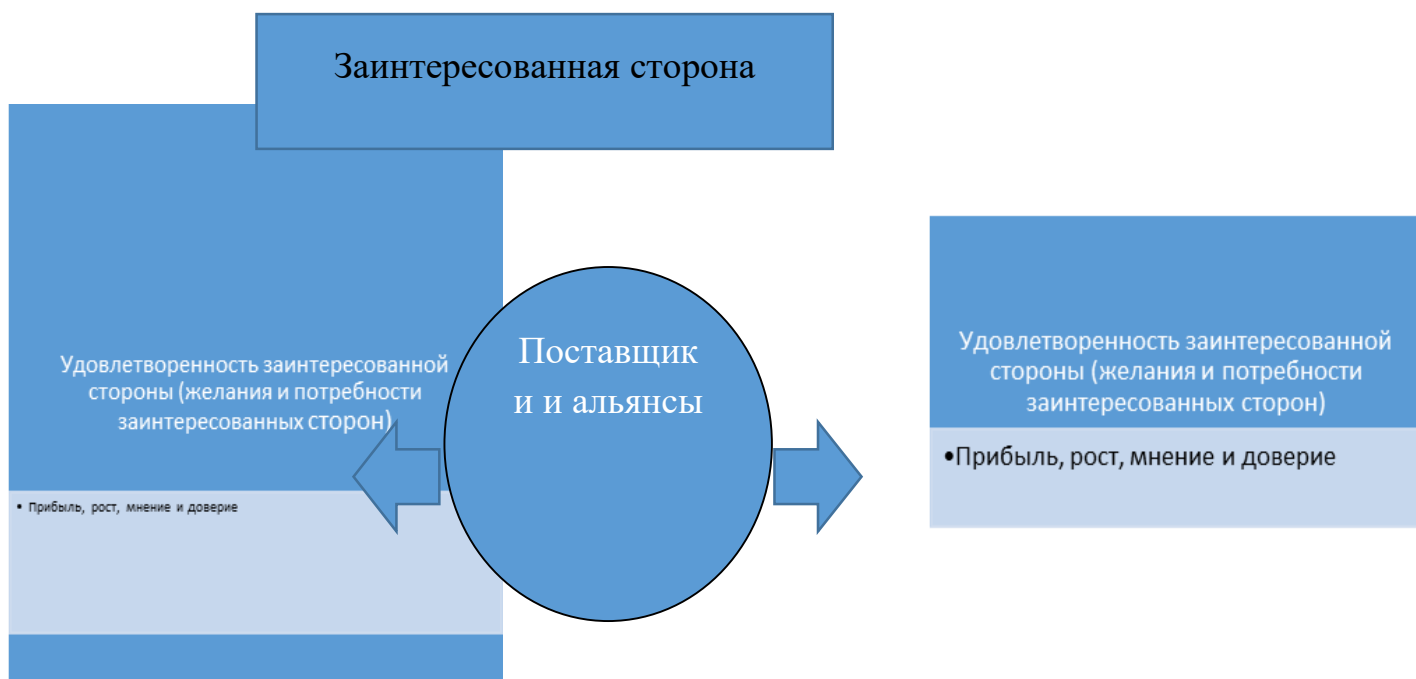


Рис. 21. Модель взаимоотношения с поставщиками

Стратегии, процессы и возможности, связанные с поставщиками

Некоторые общие стратегии, обычно применяемые к управлению взаимоотношениями с поставщиками и альянсами, как правило, состоят из следующих действий:

- **Улучшение эффективности работы поставщиков** - путем заключения соглашений об уровне обслуживания (включая связанные с этим штрафы и/или премии), контроль за качеством/предоставлением услуг, введение общей официальной аккредитации или аудиторской практики.

- **Оптимизация затрат на приобретения** - путем отслеживания общей суммы экономии на приобретениях, достигнутой благодаря введению инициатив по развитию возможностей предприятия, таких как торги на Интернет-биржах, управление товарно-материальными запасами, осуществляемое их поставщиками, системы самостоятельного

оформления счетов, внешнее снабжение, а также регулярные переговоры о закупках.

- **Создание с целью сотрудничества альянсов или совместных предприятий** - где обмениваются с поставщиками данными о прогнозах и спросе (при помощи электронного обмена или совместных систем планирования) и определяется способ действия совместных предприятий.

- **Достижение желаемых конечных целей** - путем оценки прогресса и достижений, полученных независимо от того, какими могут быть специфические определенные цели союза или слияния.

На рисунке 1.5.2 изображены основные составляющие этих жизненно важных и иногда очень сложных отношений.

Отделы закупок во многих крупных организациях, хотя отнюдь не во всех, действительно создают критерии, связанные с поставщиками для контроля над эффективностью на сформированном уровне стратегических намерений. Но по собственному опыту мы знаем, что очень немногие могут быть достаточно самокритичными. Мы уверены, что большинство на самом деле нуждается в том, чтобы "копать глубже" и контролировать свою эффективность на уровне процессов и возможностей. Мы думаем, им нужно добиться большего совершенства в использовании критериев в данной области, а если необходимо достичь постоянного улучшения, то делать это имеет смысл. Если не будет создана культура управления на основе критериев, с применением их широкого спектра критериев на оперативном уровне, то традиционная концентрация отделов закупок на ценовой политике, практически исключая все прочие факторы, неизбежно будет доминирующей, а на долгосрочной основе станет губительной для предприятия.

Например, процесс заключения соглашений об уровне обслуживания, как показано на рисунке 22, предполагает необходимость измерения доли поставщиков (возможно, по категориям), с которыми были заключены такие соглашения. Контроль за качеством/предоставлением услуг подразумевает необходимость введения некоторых критериев оценки для отдельных поставщиков с точки зрения того, как они придерживаются данных ими обещаний, под которыми подписались в соглашении об уровне обслуживания.

Так, если дело касается выпуска комплектующих деталей, этот критерий должен распространяться и на их надежность при эксплуатации конечным потребителем, а не только при производстве. В данной

главе мы обсудим также некоторые существенные факторы, которые могут повлиять на общую сумму затрат на закупки, но понятно, что в них могут входить и расходы поставщика на техническое обслуживание, такие как прямые затраты на оформление счетов-фактур или затраты ответственной за закупки группы, связанные с работой с конкретной группой поставщиков. Обмен данными о планировании производственного процесса также подразумевает оценку качества информации, обмен которой производится, и проверку ее значимости для поставщиков. Мы уже указали на то, что отделы закупок должны проводить сравнительный анализ своей эффективности относительно лучших из существующих практик для того, чтобы оценить свою отдачу и результативность. Немногие утруждают себя этим.

С нашей точки зрения, деятельность, связанная с закупками, является хорошим примером недостаточного измерения, действующего внутри функциональных отделов компании, которые играют решающую роль в достижении этой организацией успеха. Настоятельной необходимостью, которой многие организации пренебрегают, является введение этики измерения эффективности сверху вниз во всей организации не только для того, чтобы достичь стратегических целей, но и для того, чтобы усовершенствовать жизненно важные процессы бизнеса и обеспечить развитие необходимых возможностей.

Критерии для управления взаимоотношениями с поставщиками и альянсами

С точки зрения поставщика, общая сумма затрат на приобретения обычно занимает первые строки в приоритетном списке критериев. Но недостаточно просто сравнить цену за единицу интересующего вас товара, покупаемого в другом полушарии.

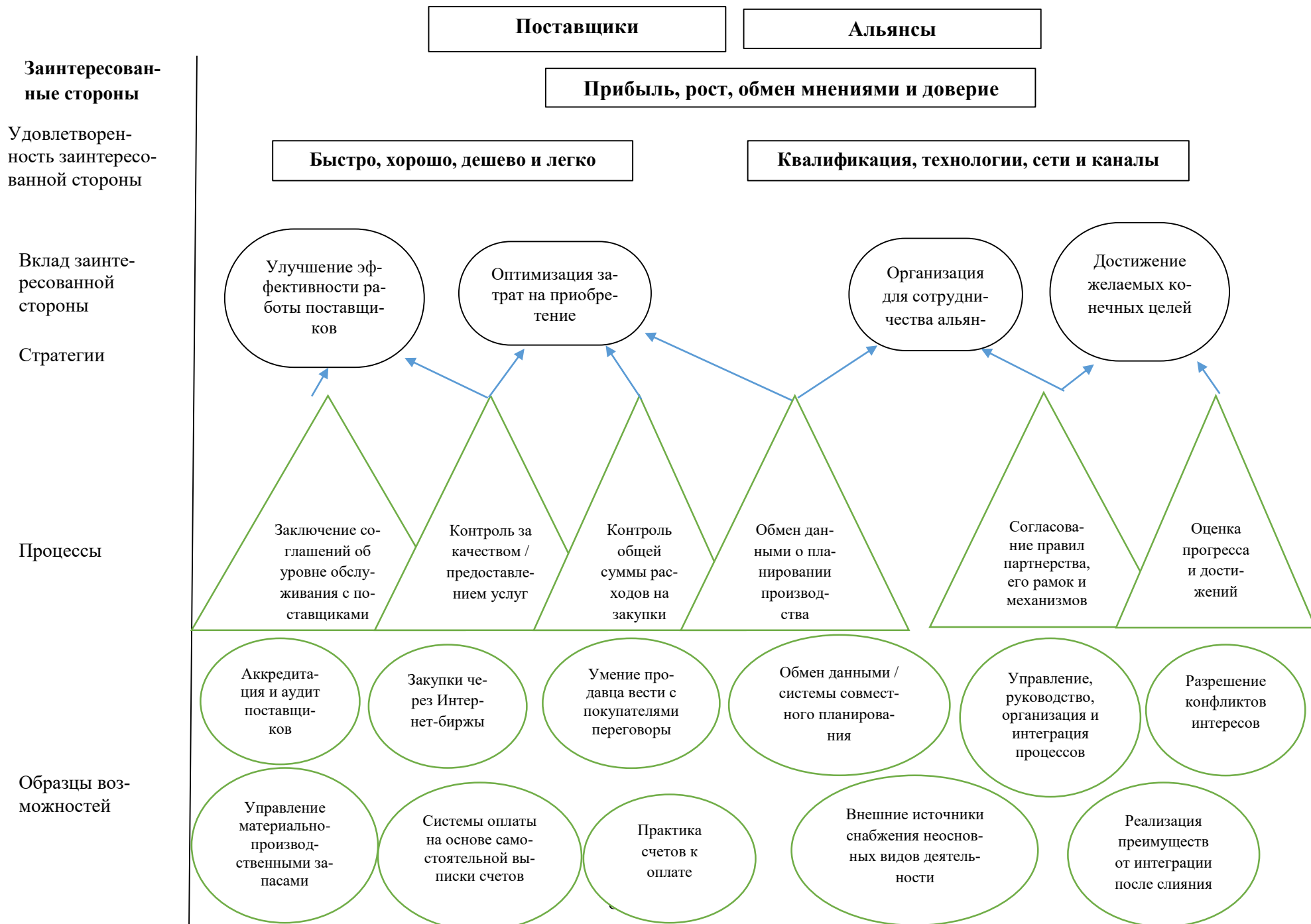


Рис. 22. Карта отношений с поставщиками

Возможно, чтобы провести справедливое сравнение с аналогичными местными поставщиками, в уравнение следует включить и затраты на морскую или воздушную перевозку, причитающиеся пошлины, штрафы за простой, наземный фрахт, страховые взносы и плату за хранение. Более того, в том случае, если цены на поставляемые товары неустойчивы, нужно проследить за тенденциями и колебаниями и составить их сводку, поскольку эти факторы могут оказывать непосредственное влияние на продажную цену товара.

Как было замечено выше, заключение договора об уровне обслуживания одно общее требование, касающееся вклада поставщиков. Обычно следует принимать во внимание качество товара, осуществление доставки и прочие элементы обслуживания, такие как полнота и точность документации. Компании, особенно производственных отраслях промышленности, также могут испытывать необходимость отслеживания косвенных издержек (например, на отходы и лом, переработку, гарантийный ремонт) вследствие недостаточного контроля за качеством на предприятии поставщика.

Получение комплектующих деталей от одного поставщика гарантирует значительную экономию затрат. Но когда у этого поставщика возникают проблемы и срываются поставки, наличие единственного поставщика в системе оперативной поставки узлов оборачивается жестокими неприятностями. Когда поставщик компании *Ford*, снабжающий ее защелками для дверей и багажников, не выполнил свои обязательства, заводы в Дагенхэме и Кологне остановились. Как по мановению волшебной палочки, выпуск почти 3 000 автомобилей в день был сорван, и более 10 000 рабочих либо отправились домой, либо занялись текущим ремонтом оборудования.

И хотя эта комплектующая деталь не была одной из самых важных, из-за отсутствия которой специалисты по снабжению компании *Ford* могли бы потерять покой и сон, но фактически именно она стала причиной хаоса в системе материально-технического обеспечения.

Уровень бизнеса с предпочтительными и/или аккредитованными поставщиками обычно является достаточным показателем прогресса, достигнутого в рамках внедрения стратегических закупочных инициатив.

Данная тенденция определения ценности бизнеса из расчета на одного поставщика может также стать полезным критерием развития политики и практики взаимоотношений с поставщиками в целом. С

точки зрения удовлетворения нужд и потребностей поставщиков, некоторые компании (преимущественно те, которые имеют продвинутый подход к управлению отношениями с поставщиками) проводят периодические опросы своих поставщиков для того, чтобы узнать их мнение о текущих взаимоотношениях и о том, как их можно оптимизировать в будущем.

Мнения ведущих поставщиков и альянсов могут быть настолько же важными для принятия необходимых стратегических решений, как и мнения основных заинтересованных сторон, таких как инвесторы, клиенты и наемные работники. Например, в самом начале внедрения "Программы Форда" было обнаружено, что некоторые поставщики неохотно обменивались с компанией информацией о своих новейших технологиях, поскольку боялись, что не получат адекватного вознаграждения за подобное сотрудничество.

К сожалению, руководители отделов по закупкам во многих компаниях не расположены прислушиваться (по крайней мере, они думают, что знают лучше всех) к таким мнениям. Когда эти данные получают при помощи исследований, непременно следует гарантировать их анонимность (особенно вначале, пока программа еще новая), если они должны на самом деле отражать то, о чем действительно думают поставщики. Не нужно заигрывать с ними, чтобы добыть кажущиеся правильными ответы. Прочно укоренившиеся поведенческие подозрения обычно очень живучи. Если поставщики и/или альянсы вносят конкретные предложения об оптимизации, то, следовательно, нужно будет контролировать и показатели их внедрения в жизнь.

Нас должны интересовать именно методики измерения в области управления цепочкой поставок, которые позволяют оценить удовлетворенность обеих организаций (клиента и поставщика). Несколько таких методик действительно существует. Компания *First Point Assessment*, к примеру, разработала методику оценки поставщиков для нефтехимической промышленности, состоящую из трех взаимосвязанных отчетов.

Первый - эффективность поставщиков - содержит информацию об эффективности поставщиков во время доставки товаров и/или услуг клиентам.

Второй - эффективность изделия в эксплуатации - содержит информацию об эксплуатационных характеристиках продукции или оборудования данного поставщика после эксплуатации изделий в течение определенного периода времени.

Третий - покупательская эффективность - представляет собой необычный тип отчета и содержит информацию о том, как покупатели (клиенты) поддерживают поставщика во время предоставления им товаров и/или услуг.

Таким образом, подробно изучается вопрос о том, хорош ли данный клиент для данного поставщика. Это, конечно, именно тот вопрос, который клиенты хотели бы задать самим себе, если бы проявляли истинную заинтересованность и активность во взаимоотношениях со своими поставщиками.

Для улучшения сотрудничества с поставщиками, относительные индикаторы эффективности также могут включать в себя оценку стабильности плана/графика, прогнозирование спроса, предоставляемое поставщикам, и уровень вовлеченности поставщиков в разработку продуктов/услуг. Критерием приверженности может также стать и доля заключаемых долгосрочных контрактов на поставку. Своевременная оплата счетов - это всегда некий жупел для поставщиков в плане управления оборотом наличных средств (и, возможно, их заемными требованиями). Поэтому организации следует знать срок погашения своей кредиторской задолженности, а также сравнивать его со сроком погашения дебиторской задолженности. Финансовые контролеры могут стремиться к увеличению сроков погашения кредитов настолько, насколько это возможно, что зачастую значительно превышает сроки погашения дебиторской задолженности, поскольку такая политика выгодна для компании в финансовом отношении.

Тем не менее если крупная организация пользуется своей властью для отсрочки платежей сверх согласованных сроков, то это коварная практика. Руководители, ответственные за закупки, не должны допускать ее применения. И хотя этой концепции уже больше 25 лет, возможно, самая лучшая практика представлена в тех компаниях, которые используют методы самостоятельной выписки счетов, позволяющие избежать обработки тысяч счетов, полученных от поставщиков (и, что еще более важно, связанных с ними запросов). Они всего-навсего готовят сводку из внутренних отчетов и ежемесячно перечисляют средства на банковские счета поставщиков.

Еще одной проблемой, касающейся оборота рабочего капитала, является уровень товарно-материальных запасов. Тем не менее переложить бремя заботы о них на плечи следующего звена цепочки (как было сделано во время внедрения некоторых инициатив Just-In-Time) -

не значит сделать цепочку поставок более эффективной. Просто затраты на осуществление этого процесса будет нести кто-то другой. Огорченный управляющий одного из предприятий-поставщиков для автомобильной промышленности излагает свою точку зрения⁶⁰:

"Система Just-In-Time использовалась в качестве мифа для того, чтобы приписать ответственность за наличие товарно-материальных запасов другому звену цепи поставок, а не известным компаниям по производству автомобилей... В основном большинству людей удалось достичь этого, только переложив ответственность на кого-то другого".

Понимание того, где находятся товарно-материальные запасы в цепи поставок, нужно, чтобы найти решение и построить непрерывный канал удовлетворения спроса - высокорезультативный, эффективный и не подлежащий копированию. Время, затрачиваемое поставщиком на выполнение заказа на дорогостоящие материалы, может оказывать существенное влияние на уровень товарно-материальных запасов (из-за необходимости хранения "буферного" резерва). Поэтому, причем это очень существенный момент, может появиться необходимость отслеживания улучшений в оптимизации затрат времени на выполнение нового заказа для того, чтобы соответствующим образом регулировать наличие запасов. Как мы отмечали ранее, управление товарно-производственными запасами некоторых категорий материалов можно поручить самому поставщику. В связи с этим там, где это уместно, доля управляемых поставщиками запасов и оценка достижения плановых показателей соответствующей экономии затрат вполне могут оказаться приемлемыми критериями.

Не забывая о проблеме отношения общественности к компании *Nike* (и к другим компаниям, пользующимся услугами поставщиков из "третьего мира"), касающейся политики и практики управления поставщиками и обсуждавшийся в главе 4, тенденции соответствия определенным стандартам практической работы, возможно, понадобится оценивать отдельно. Всеобщую тенденцию можно проследить, но ряд осуществления руководства потребуются отчеты на основе информации об отдельном предприятии, чтобы можно было принять специфические меры воздействия на непокорных руководителей предприятий-поставщиков, которые упорно продолжают плохо обращаться со своими рабочими.

Для отдела закупок важным критерием может стать сумма экономии затрат на приобретения. Но, как уже было выше указано, здесь должна быть отражена действительная сумма экономии затрат, а не

просто результат переговоров о цене за единицу продукции. Еще одним объектом внимания отдела закупок должен стать риск невыполнения обязательств основным поставщиком, вызванный проблемами с ликвидностью. Вот почему некоторые покупатели уверены в целесообразности контроля (и установления лимитов) доли оборота, принадлежащей каждому поставщику в бизнесе. Отделы закупок ведущих компаний также измеряют собственную результативность относительно лучших мировых показателей при помощи практических методов сравнительного анализа.

Решение о том, снабжать ли текущее производство и внутреннее обслуживание из внешних источников или продолжать производство необходимых продуктов внутри компании, не всегда дается легко. Может быть, есть "стратегическая логика" в снабжении из внешних источников тех видов деятельности, которые не являются основными, чтобы не отвлекать внимание от наиболее важных аспектов бизнеса. Но будет ли в этом экономический смысл и каковыми окажутся последствия? Конечно, для принятия такого решения необходимо будет опираться на надежные данные измерений, а после этого потребуются критерии, гарантирующие действительную реализацию преимуществ.

Стратегические соображения

- Является ли данный вид деятельности центральным для развертывания стратегии нашего бизнеса и как он повлияет на нашу будущую способность эффективно конкурировать?
- Может ли снабжение данного вида деятельности из внешних источников отрицательно сказаться на наших наиболее важных клиентах или репутации на рынке?
- Каким рискам подвергается конфиденциальность вследствие снабжения этого вида деятельности извне и можно ли в достаточной степени соблюсти коммерческую тайну?
- Какие капиталовложения потребуется осуществить для того, чтобы самостоятельно производить товары или предоставлять услуги в соответствии с наивысшими стандартами?

Сравнение затрат

- Какова сумма (прямых) затрат на производство/выполнение этого вида деятельности внутри организации?
- Какие дополнительные накладные расходы вызваны этим видом деятельности?
- Как скажется внешнее снабжение на распределении оставшейся суммы накладных расходов?

- Может ли поставщик/подрядчик (внешний источник) предоставить товары/ услуги, соответствующие требованиям стандартов, по более низкой цене?

Поставщики

- *Какие источники обеспечивают* возможность внешнего поставщика предоставлять данные товары/услуги по более низкой цене (и в то же время получать от этого прибыль)?

- Обладает ли потенциальный внешний поставщик навыками/активностями, которые могут улучшить предоставляемые товары/услуги (имеется в виду улучшение качества, оптимизация процессов, научно-исследовательская работа, резервы)?

- Достаточно ли гибкими являются потенциальные внешние поставщики для того, чтобы справиться с возможным изменением спроса и колебаниями сроков? Из этого следует вопрос: а достаточно ли будет одного внешнего поставщика?

- Какие дополнительные внутренние затраты понесет организация вследствие выбора внешнего источника снабжения (например, административные расходы, обеспечение качества, транспортировка, хранение, пошлины и т. п.).

Наемные работники

- Вызовет ли внешнее снабжение данного вида деятельности избыток рабочей силы и необходимость сокращения штатов? Если да, каков риск возникновения серьезного трудового конфликта?

- Какое влияние окажет сокращение штатов на оборот денежных средств по сравнению с планируемой через определенное время прибылью?

- Потребуется ли перевод имеющихся работников на предприятие, являющееся предполагаемым внешним поставщиком?

- Какие могут быть последствия (например, по трудовому законодательству) перевода работников на предприятие, являющееся внешним поставщиком?

Контроль и регулирование исполнения контракта

- Позволяют ли имеющиеся ресурсы положить успешное начало и затем регулировать отношения с внешним поставщиком?

- Какие гарантии следует внести в договор о внешних поставках для того, чтобы обеспечить постоянное получение выгоды на протяжении длительного срока?

- Требуется ли защита от того, чтобы внешний поставщик не стал потенциальным конкурентом?

- Есть ли практическая возможность, при необходимости, аннулировать договоренности о внешних поставках в будущем?

Источник: *Chris Adams "Outsourcing/ Insourcing Decision Criteria", 1997.*

Оценка альянсов

При партнерских отношениях, в альянсах и сотрудничающих предприятиях, соответствующие критерии, скорее всего, концентрируются на успехах, достигнутых при выполнении основных целей. Выше мы уже рассмотрели, как редко деловые альянсы оправдывают первоначально возложенные на них ожидания. В целом они также менее стабильны, даже если укреплены перекрестным владением акциями.

Исключительной характеристикой альянсов, которая редко применяется, например, к слияниям и приобретениям компаний, является тенденция предполагать, что сама деятельность совместного предприятия не нуждается в отдельной оценке.

Такое предположение основано на том, что преимущества неким чудесным образом автоматически будут перетекать от одного партнера к другому и уже там определяться окончательно. Конечно, ничего подобного быть не может. На самом деле результаты исследования объединений, проведенного компанией *Accenture*, выявили тот факт, что только 51 процент альянсов пользуется официальными критериями эффективности, а из них лишь 20 процентов руководителей уверены в достаточности этих критериев. В целом всего 10 процентов альянсов имеют четкие критерии эффективности. Неудивительно, что так много деловых альянсов не оправдывают первоначально возлагавшихся на них ожиданий.

Предпосылками к измерению эффективности является, во-первых, то, что альянсы обычно имеют отдельные управленческие структуры с представительством в них обеих сторон, основные намерения которых могут отличаться. Поэтому вдвойне важно (вопреки общепринятой практике) согласовать соответствующие критерии эффективности на начальном этапе деятельности каждого совместного предприятия, входящего в объединение. Во-вторых, для каждого ключевого выбранного критерия важно согласовать реальные контрольные цифры эффективности, а где уместно, то и промежуточные контрольные этапы для того, чтобы можно было проследить прогресс в достижении целей и выполнении задач, стоящих перед альянсом. К тому же отдельные стороны могут пожелать самостоятельно установить собственные

контрольные цифры, касающиеся выгод, которые они рассчитывают получить благодаря вступлению в альянс.

Таким образом, их руководители смогут судить о том, обеспечивает ли объединение ожидаемые выгоды, и принимать соответствующие меры. В-третьих, управленческая команда должна согласовать способы, при помощи которых она будет проверять прочность альянса (если это уместно, путем конфиденциальных опросов) по мере его развития. Такие проверки должны проводиться на различных уровнях объединенной организации, чтобы получить точки зрения, направленные как сверху вниз, так и снизу вверх.

В итоге мы полностью принимаем критерий, предложенный сотрудниками компании Accenture Чарльзом Калмбахом мл. и Чарльзом Роусселом в статье "Dispelling the Myths of Alliances" (Развенчание мифов об альянсах)⁶¹.

Согласно их рекомендациям, полезной мерой оценки гармонии альянса является введение показателя, отслеживающего тенденцию к увеличению числа случаев, когда решения, которые уполномочена принимать управленческая команда делового союза, передаются на рассмотрение руководителям внутри отдельных корпораций или группам высшего звена. Авторы назвали этот критерий количеством "передач наверх". Его преимущества проиллюстрированы на примере одного альянса, который ввел такую систему оценки. Компании обнаружили, что количество "передач наверх" снизилось с более чем 100 в первом месяце до менее чем 10 через 6 месяцев, и результатом стало более быстрое продвижение объединения на рынок.

При этом, конечно, допускается, что деятельность совместного предприятия оказывается на первом плане. Если процедура не была соблюдена с особой тщательностью на основе качественных и количественных показателей, единственное, чего можно ожидать, — это катастрофа (см. блок "Столкновение миссионерства с богатством").

Покупательная способность в период интеграции после слияния

При крупных слияниях и приобретениях компаний, когда акцент при интеграции после слияния делается на сокращении количества работников и рационализации использования сооружений и оборудования, возможностями изменения масштаба шкалы покупательной способности часто пренебрегают или, по крайней мере, откладывают этот вопрос на более поздний период интеграционного процесса. Однако в большинстве случаев следует как можно раньше воспользоваться возможностью

оптимизировать затраты на закупки. В стремлении к экономии затрат на приобретения в период интеграции после слияния значительную роль играют данные. Во-первых, желательно разбить общие затраты объединенных организаций на категории. Затем потребуется некоторый детальный анализ этих данных для того, чтобы добиться более глубокого понимания возможностей. Однако обратите внимание на большую вероятность того, что наиболее значительной экономии затрат можно достичь во время осуществления объединяющейся организацией таких закупок, которые являются общими для многочисленных подразделений и географических регионов.

Следующая стадия после идентификации основных категорий затрат — это анализ количества поставщиков, обычно предоставляющих аналогичные или очень похожие товары и услуги. Политика закупок компании отличается в зависимости от того, стремится ли она к оптимизации масштабов и созданию долгосрочных взаимоотношений с единственными в своем роде поставщиками или же предпочитает сохранить для себя двух-трех поставщиков для поддержания между ними конкуренции, побуждающей каждого продавца очень строго подходить к ценообразованию, а также чтобы обезопасить себя на тот случай, если один из поставщиков сорвет выполнение обязательств. Тем не менее довольно типична ситуация, когда существует несколько десятков (и даже сотен) поставщиков, обеспечивающих снабжение по нескольким категориям закупок. Это очень хорошая возможность для достижения значительной экономии затрат, потому что ранее закупки осуществлялись в каждом отдельном случае у нового поставщика без учета закупок в масштабе различных отделений и регионов.

Конечно, можно поспорить, что такая ситуация характерна не только для периода интеграции после слияния. Да, это так, но именно в этот период она особенно обостряется тем, что два совершенно разных вида закупочной политики, различные практические методы, процессы и люди внезапно соединяются в одно целое.

Неизбежно, что их соответственные закупки не будут скоординированы, а ситуация с наличием многочисленных пересекающихся поставщиков только усложнится. Анализ закупок в целом поможет определить, за управление какими категориями приобретений должна отвечать руководящая группа в период интеграции после слияния, а по каким категориям принятие решений лучше предоставить сотрудникам главного, местных и региональных офисов.

В тоже время обратите внимание, что получить данные, необходимые для этого анализа, вероятно, окажется не так уж просто. Объединение могло еще не коснуться информационных систем, и нужно будет упорядочить и свести вместе два набора данных.

Иногда необходимое количество подробной информации (например, данные по продавцам) существует только в многочисленных базах данных, принадлежащих региональным представительствам или другим подразделениям. Перед тем как определить необходимость комплектования управленческой команды в период интеграции после слияния, нужно провести тщательную оценку требований к сбору и сопоставлению данных (табл. 5).

Таблица 5

Соотношение масштабов с приобретаемыми услугами и товарами

Масштаб	Приобретаемые услуги	Приобретаемые товары
Всемирный	<ul style="list-style-type: none"> - Командировочные расходы - Банковские услуги - Рекламные услуги - Консультационные услуги - Услуги, связанные с международным распределением товаров 	<ul style="list-style-type: none"> - Сырье (по категориям) товаров - Капитальное оборудование - Запасные части и расходные материалы к оборудованию - Компьютерное аппаратное обеспечение и периферийные устройства - Программное обеспечение
Региональный/ национальный/ местный	<ul style="list-style-type: none"> - Коммунальные услуги (электричество, вода и т.д.) - Телекоммуникационные услуги - Расходы на питание и проживание - Уборка помещений - Вывоз мусора - Обслуживание и текущий ремонт здания - Обслуживание и техническая поддержка компьютерного оборудования - Услуги, связанные с управлением и оплатой труда 	<ul style="list-style-type: none"> - Упаковочные материалы – включая поддоны - Оборудование для транспортировки - Транспортные средства и оборудование для технического обслуживания в условиях эксплуатации - Канцелярские товары - Публикации - Офисная мебель и оборудование

Масштаб	Приобретаемые услуги	Приобретаемые товары
Региональный/ национальный/ местный	<ul style="list-style-type: none"> - Услуги по местному/ региональному распределению товаров - Типографические услуги - Работа с недвижимостью - Услуги по строительству - Услуги по управлению автопарком компании - Временная рабочая сила 	
Головной офис - Центральный	<ul style="list-style-type: none"> - Аудиторская проверка счетов - Услуги по регистрации акций - Услуги пенсионного управления - Страхование - Услуги казначейства 	

Проведя первоначальный анализ, управленческая группа интеграции после слияния должна стремиться к распределению экономии на две конкретные области.

Первая из них — это область, в которой существует *комбинация* высокой стоимости покупаемых товаров и услуг, расходов по всем подразделениям и/или регионами множества поставщиков. Действия здесь должны быть направлены на определение тех поставщиков, которые могут предоставлять необходимые товары и услуги в требуемом масштабе, и на получение от них информации о расценках при увеличении большего объема и расширении границ ведения бизнеса. Заметьте, что надежность предпочтительных поставщиков следует тщательно проверить и убедиться, что они обладают необходимыми мощностями, обеспечивающими надлежащее качество товаров и в особенности требуемых услуг. С точки зрения предоставления услуг самые крупные компании - не всегда самые лучшие.

Вторая основная область, в которой надеются сэкономить затраты на закупках, это та, где обе организации ранее покупали крупные объемы товаров или услуг у одного и того же поставщика. Увеличение вдвое или просто значительное увеличение объема сделок, заключаемых с этим поставщиком, открывает новые возможности для ведения переговоров о цене. Очень часто именно в данных действиях и заключается "быстрый выигрыш" от первоначального анализа.

Для оценки преимуществ, выявленных управленческой группой интеграции, необходимо вести учет прогнозируемых ежегодных расходов - скажем, в течение следующего трехлетнего периода. Кроме того, следует анализировать эффект, полученный в результате дополнительной экономии за указанный период.

Поставщики и альянсы могут играть важнейшую роль в достижении успеха корпорации. Подбор верных критериев станет определяющим фактором этого успеха в ряде ситуаций при взаимоотношениях с различными поставщиками и сотрудничающими партнерами. Разные наборы критериев в различных ситуациях приобретают различного уровня важность. Закупки, партнерство, внешние источники снабжения, совместные предприятия, слияния и приобретения - все это сопровождается возникновением различных проблем и требует измерений.

Выбор и внедрение верных критериев окажет решающее воздействие на результат. Повторяем: универсального рецепта успеха нет. Тем не менее наиболее распространенные соображения, касающиеся взаимоотношений с поставщиками, обычно включают в себя множество факторов, что проиллюстрировано на рисунке 23.

При выяснении отношений с поставщиками основные вопросы, которые необходимо задать, должны быть примерно следующими:

- Что мы хотим получить от своих поставщиков и в чем состоят наши потребности?
- В чем заключаются желания и потребности наших поставщиков?
- Какие стратегии имеются у нас для удовлетворения каждого ряда этих желаний и потребностей?
- Какие процессы должны быть эффективными и результативными для поддержки этих стратегий?
- Какие специфические возможности нам нужны для развития каждого из этих процессов?

Применение Призмы эффективности таким образом, как показано на рисунке 1.5.3, поможет нам правильно выбрать соответствующие критерии эффективности, связанные с поставщиками.

Первый шаг обычно направлен на сегментирование поставщиков по категориям, которые помогут определить природу отношений организации с различными поставщиками - вряд ли эти отношения будут однообразными. После выбора этих категорий можно установить, дать определения и выделить приоритеты среди желаний и потребностей

организации, касающихся поставщиков, и желаний и потребностей поставщиков (в случае сданной категорией заинтересованных сторон обычно именно в таком порядке). В результате можно будет выделить и определить несколько критериев, отражающих самую суть каждой точки зрения.

Следующий шаг — это обзор закупочной стратегии. Этот документ, как правило, должен определять, как будут складываться отношения с поставщиками с точки зрения целей и политики, связанных с закупками. Но так ли это на самом деле? Или же стратегия нуждается в более подробной разработке? Затем в ходе процесса можно, например, проанализировать критерии, связанные с выбором новых поставщиков, существующим управлением поставщиками, прогнозированием спроса и обработкой счетов к оплате. И последний шаг состоит в проверке критериев развития возможностей с точки зрения размещения соответствующих ресурсов и квалифицированных работников, внедрения лучших практических методов и информационных систем, необходимых для отслеживания и обмена важнейшими данными.

Диаграмма, изображенная на рисунке 24, иллюстрирует последовательность задаваемых вопросов, которой следует придерживаться в связи с данным процессом, чтобы определить, что именно необходимо измерять.

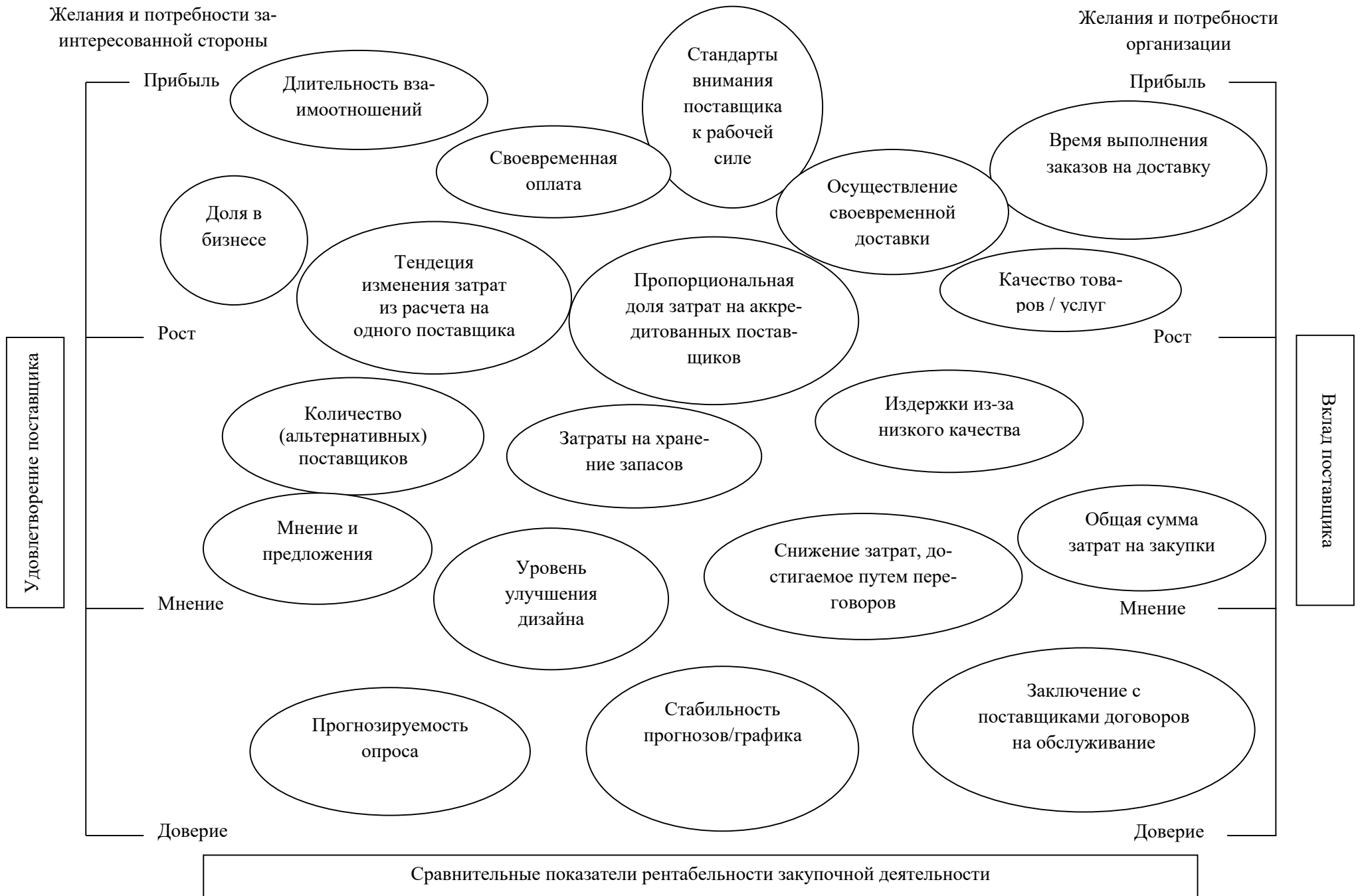


Рис. 23. Примеры критериев для управления взаимоотношениями с поставщиками

Виды отказов в системе работы с поставщиками

Предположим, что в данном случае критической ситуацией "режима неудач" является усугубление выявленной тенденции к увеличению количества сообщений о неполадках в работе поставляемых комплектующих во время их эксплуатации клиентами организации

Повторим еще раз, что единственно верного решения или универсального рецепта не существует. В рассматриваемом примере анализ "режима неудач" выявляет, достаточно ли полной является стратегия контроля за качеством продукции.

Для первого процесса потребуются практические методы определения риска, связанного с продукцией, методы оценки и смягчения влияния данного риска.

Второй процесс заключается в аккредитации поставщика и возможностях проведения проверки, о которых говорилось выше в данной главе. Наряду с этим существует возможность проверки разработок поставщика и процедура оценки лучших методов, чтобы инженеры обеих организаций могли убедиться, что модель данной комплектующей является достаточно надежной и пригодной к эксплуатации в данном климате и в данных условиях.

Третий процесс - управление выдачей гарантий на конечный продукт. Он требует возможностей не только для устранения неисправностей в изделии и, в исключительных случаях, для изъятия продукции, но и для обработки гарантийных рекламаций и претензий к производителю в связи с качеством выпускаемой продукции (случай не столь частый, но получающий все большее распространение). Быстрое реагирование на каждый из этих факторов, потенциально грозящих значительным ростом затрат и потерей корпоративной репутации, прежде всего, требует умения оперативно определять распространенность выявленных неполадок и оценивать их возможную серьезность.

Управление критическими рисками, связанными с поставщиками, является фундаментальной проблемой бизнеса. Так, американский производитель электронных приборов определил, что комплектующая деталь для его основного изделия закупается исключительно у немецкого поставщика, который выпускает ее на одном из своих заводов. Следовательно, производитель столкнулся со значительной вероятностью риска в том случае, если какое-либо событие заставит завод прервать поставки данной комплектующей. Оценив риск, компания поняла, что может оказаться не у дел по меньшей мере на шесть месяцев, если что-то случится с ее поставщиком. Чтобы противостоять этому

рisku на краткосрочной основе, компания приобрела страховой полис для покрытия убытков в случае срыва поставок, а чтобы найти решение на долгосрочной основе, она начала поиск альтернативных поставщиков. Естественно, необходимо оценивать риск, возникающий при работе с единственным поставщиком, и сравнивать его с теми преимуществами, которые может принести такое сотрудничество.

К партнерству тоже можно применить технологию проверки на отказ. Это поможет гарантировать то, что альянс не потерпит крах в результате неудовлетворительного планирования. Когда будут определены ключевые компоненты наиболее вероятных причин провала совместного начинания, тогда можно вводить адекватное планирование мер и соответствующие критерии прогресса, обеспечивающие надлежащее внимание к этим важным факторам успеха.

Итогом деятельности по выбору критериев должен стать список критериев и показателей, имеющих значение для управления отношениями с поставщиками и альянсами. Первичными результатами процесса должны стать несколько форм регистрации данных критериев эффективности, описывающих каждый из выбранных критериев (табл. 6).

Поставщики играют более важную роль, чем принято считать, - им не отдают должное. Эта последняя фраза, возможно, выглядит как ужасный каламбур, но надеемся, что нам удалось доказать огромную значимость поставщиков для достижения корпоративного успеха в ряде самых разнообразных отраслей промышленности. Управление отношениями с поставщиками и более сложными по своей природе договоренностями при реализации деловых союзов требует выбора значимых критериев, позволяющих контролировать эффективность, анализировать данные, более глубоко проникать в суть ситуации и принимать управленческие меры с целью внедрения улучшений.

Нужно определить различные категории поставок?



Рис. 24. Развернутая схема призмы эффективности: поставщики

- Неудачи -

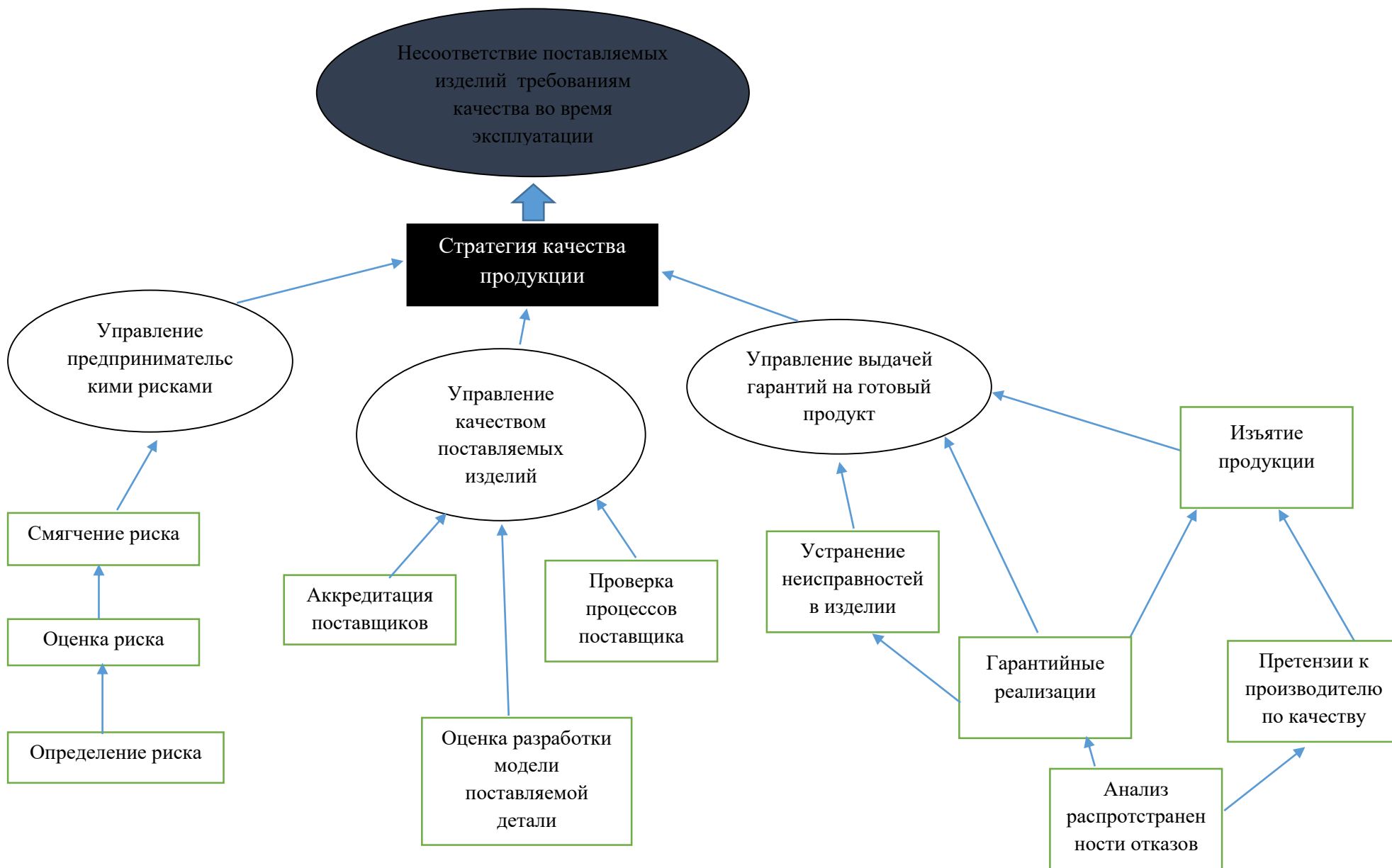


Рис. 25. Пример формы регистрации данных критерия эффективности, связанного с поставщиками

Критерии эффективности

Критерий	Точность прогнозирования продаж
Цель	Определить точность системы прогнозирования по сравнению с фактическими объемами продаж
Относится к	Потребность поставщика иметь точный прогноз спроса
Плановый уровень	Достичь точности прогнозирования 90% по продажам 80% основных продуктов
Формула	Фактический объем продаж по наименованию товара, деленный на прогнозируемый объем продаж по данному товару, в процентном выражении
Частота измерений	Измеряется еженедельно
Источник данных	Сбор данных производится из онлайн-системы планирования снабжения и фактических данных о продажах в системе обработки транзакций компании
Кто измеряет	Ответственный за прогнозирование спроса
Кто действует на основании данных (владелец)	Региональный управляющий целью поставок и ответственный за прогнозирование спроса
Что делает владелец	Создает планы действий по увеличению точности прогнозирования
Примечания / комментарии	

Настоящий список не претендует на то, чтобы быть исчерпывающим, а является всего лишь показательным. Неизбежно появятся некоторые изменения в зависимости от отраслей, а также в зависимости от относительной зрелости компаний (и их дочерних компаний). Категория, к которой принадлежит каждый критерий, также может быть изменена. Некоторые критерии, обычно применяемые фирмами, включают (табл.7):

Критерии удовлетворенности поставщиков/альянсов

Чего хотят и в чем нуждаются наши поставщики/альянсы?	Чего мы хотим и что должны получить от своих поставщиков/альянсов
<ul style="list-style-type: none"> - Уровень удовлетворенности поставщика/ альянса. - Тенденция средних затрат из расчета на одного поставщика (по категориям затрат). - Средний срок работы с одним поставщиком (средний срок службы). - Процентное выражение суммы закупок, осуществленных по договорам на снабжение из единственного источника. - Процентная доля поставщиков, которым предоставляют данные о прогнозировании спроса - Уровень точности прогнозирования спроса. - Количество изменений в спецификациях. - Количество просроченных платежей поставщикам. <ul style="list-style-type: none"> - Количество ошибок в составлении счетов поставщика (например, задолженность по ежедневным закупкам). - Влияние колебаний курса валют и прочих изменений базовой стоимости, находящихся вне контроля сторон 	<ul style="list-style-type: none"> - Вклад альянсов в увеличение прибыли/экономии затрат. - Количество жалоб на работу поставщиков. - Количество продуктов, не соответствующих требованиям качества. - Количество просроченных поставок (по договорным обязательствам/по требованию). - Количество проблем с уже проданными товарами/услугами. - Количество гарантийных рекламаций/ стравляются претензий по качеству вследствие недоработок. - Количество рационализаторских предложений со стороны поставщиков: внесено/внедрено. - Приблизительная оценка вклада поставщика в денежном выражении,

Критерии стратегий, связанные с поставщиками/альянсами
Каковы наши стратегии для удовлетворения желаний и потребностей поставщиков/альянсов?

- Прогресс в развитии закупочных стратегий.

- Прогресс в достижении целей совместной деятельности.
- Сумма стоимости приобретений по сравнению с планом.
- Тенденция в процентной доле утечки наличных денежных средств, поступающих из внешних источников.

Критерии процессов, связанные с поставщиками/альянсами

Какие из наших внутренних процессов эффективно и результативно обеспечивают эти желания и потребности?

- Количество поставщиков.
- Сумма приобретений по категориям затрат.
- Процентная доля затрат по аккредитованным поставщикам.
- Проведение аудиторских проверок поставщиков по сравнению с планом.
- Количество обработанных счетов-фактур поставщиков.
- Количество неразрешенных споров с сотрудничающими партнерами.
- Количество "передач решений наверх" при альянсах.
- Сравнительные показатели результативности закупочной деятельности (например, сравнительные затраты, или количество поставщиков, на одного покупателя).

Критерии возможностей, связанные с поставщиками/альянсами

Какие конкретно возможности нам необходимо создать и поддерживать для выполнения этих процессов?

- Сумма скидок, достигнутых благодаря переговорам.
- Количество материально-производственных запасов в цепи поставок (по категориям).
- Количество и влияние дефицита.
- Уровень финансовой стабильности поставщика (каждый важнейший поставщик).
- Процентная доля затрат через Интернет-биржи.
- Экономия затрат на приобретения в период интеграции после слияния.
- Сумма кредиторской задолженности.

Кратко

Кто обычно входит в эту группу заинтересованных лиц?

Поставщики товаров и услуг, сотрудничающие партнеры и альянсы.

В чем обычно заключаются желания и потребности поставщиков/альянсов в отношении организации?

- Прибыль - умеренная разница между себестоимостью и продажной ценой (для вложения средств в улучшение продукции и услуг).
- Рост - постепенное увеличение объемов продаж.
- Мнение - обратная связь в отношении эффективности и предложений по улучшению качества продуктов и услуг.
- Доверие - доступ к основной информации, способствующей эффективности цепочки поставок и организации совместной деятельности на долгосрочной основе.

В чем обычно заключаются желания и потребности вашей организации в отношении поставщиков?

- Скорость - быстрота и надежность доставки предлагаемых продуктов и услуг.
- Правильность - высокое качество продуктов и услуг.
- Дешевизна - умеренные цены на товары и услуги (которые представляют собой ценность за деньги).
- Легкость - фактическое отсутствие препятствий к сделкам (легкость ведения бизнеса).

В чем обычно заключаются желания и потребности вашей организации в отношении альянсов?

- Квалификация - доступ к квалифицированным специалистам, знаниям и опыту, которые нелегко найти внутри организации.
- Технологии - доступ к передовым производственным или информационным технологиям.
- Сети - доступ к клиентам благодаря надежным сетям сбыта (контакты, почтовые рассылки, Интернет-сайты и т. п.).
- Каналы - доступ к важнейшим крупномасштабным каналам распределения, слишком дорогостоящим для самостоятельного воссоздания.

Какие стратегии обычно обеспечивают удовлетворение этих желаний и потребностей?

- Улучшение эффективности работы поставщиков качество, доставка, обслуживание.
- Оптимизация затрат на приобретения - общая сумма затрат на приобретения.
- Организация для сотрудничества альянсов или совместных предприятий интеграция общих интересов.

- Достижение желаемых конечных целей - получение ожидаемых преимуществ.

Какие процессы обычно связаны с реализацией этих стратегий?

- Заключение с поставщиками договоров на обслуживание.
- Контроль за качеством/предоставлением услуг.
- Контроль за общей суммой расходов на закупки.
- Обмен данными прогнозов и информацией о спросе.
- Согласование правил совместной деятельности, ее рамок и механизмов.

- Оценка прогресса и достижений.

Какие возможности обычно необходимо развивать и укреплять?

- Аккредитация и аудит поставщиков.
- Управление материально-производственными запасами, осуществляемое поставщиками.

- Покупки через Интернет-биржи.
- Система платежей на основе самостоятельной выписки счетов.
- Умение вести переговоры с покупателями.
- Обмен данными/системы совместного планирования.
- Практические методы обработки счетов к оплате.
- Внешние источники снабжения неосновных видов деятельности.

- Управление, организация и интеграция процессов совместной деятельности.

- Разрешение конфликтов интересов, возникающих при совместной деятельности.

- Реализация преимуществ от проведения закупок в период интеграции после слияния.

- Сравнительный анализ показателей эффективности и результативности закупочной деятельности.

1.6. Финансовые стратегии взаимодействия с регулятивными органами и местным сообществом

Все организации подчиняются регулирующим требованиям, хотя некоторые из них скорее применимы к крупным компаниям. Итак, мы имеем дело с влиятельной заинтересованной стороной, оказывающей значительное воздействие на успех бизнеса, но обычно не присутствующей в каких-либо других популярных критериях измерений, что, вероятно, помогло бы нам решить соответствующие вопросы. Принимая во внимание широкое распространение влияния регулятивных органов

и все более возрастающие стратегические последствия, такая ситуация действительно кажется серьезной и чрезвычайной аномалией.

Регулятивные органы сегодня приобретают все более важную роль в бизнесе. Они имеют значительно более широкие полномочия контролировать деятельность корпораций и их руководителей. Почему так происходит? Корпорации проявили всевозрастающую склонность к злоупотреблению своей властью; своим поведением они демонстрируют пренебрежение любыми мнениями, кроме мнения своих акционеров и собственных сиюминутных доходов.

Все чаще в отношении директоров компаний применяются штрафы и даже тюремные заключения. Этот факт высветил проблему, достаточно долго лежавшую "под сукном". Именно халатность, искажение информации, попустительство, отказ от ответственности и необыкновенная алчность являются лишь малой частью корпоративных грехов, которые всплыли на поверхность.

Еще одна причина повышения активности регулятивных органов - глобальная тенденция к приватизации имущества и прочих активов, прежде принадлежавших правительствам. Правительства более не желают нести груз управления этими предприятиями, но им необходимо до некоторой степени сохранять контроль над своими прежними монополиями. Как следствие образуются специальные регуляторные структуры, надзирающие за соблюдением прав потребителей и контролирующие монополистические злоупотребления, используя при этом комбинации критериев эффективности и ценовых ограничений.

Помимо соблюдения требований регулятивных органов, корпорациям все чаще приходится учитывать влияние своей деятельности на сообщество в более широком масштабе. Сообщества проявляют все больший интерес к такому влиянию, и многие жаждут введения новых законов для защиты своих интересов. Если корпорации в интересах своих акционеров попросту пользуются подачками, которые предлагает общество ради их привлечения, но по-прежнему ничего не дают взамен и уклоняются, к примеру, от уплаты местных налогов, им не следует на самом деле удивляться полученным в ответ пощечинам.

С другой стороны, и это куда более серьезно, злоупотребления ведут к загрязнению окружающей среды вредными химическими веществами, появлению неприятных запахов, шума, интенсивных транспортных потоков и антисанитарному состоянию территории. Если при этом возникает еще и массовый избыток рабочей силы, такая ситуация

может произвести весьма отталкивающее впечатление на местные сообщества, и многие полагают, что корпорации должны нести ответственность за поиск альтернативных вариантов трудоустройства для людей, которых они лишили гражданских прав.

Деятельность влиятельных групп в последнее время широко освещалась как в деловой, так и в популярной печати. В то время как некоторые руководители прячут голову в песок, многих удивляет настойчивость и способность к убеждению этих неправительственных организаций, которые наблюдают за обнаруженными корпоративными злоупотреблениями. Опять же под угрозой оказывается репутация корпорации. Проблемы, затрагиваемые такими организациями, в итоге привлекают повышенное внимание руководителей. Поэтому такие руководители зачастую нуждаются в большем количестве фактической информации, чтобы вступить в диалог с влиятельными группами.

Похоже, главная мысль заключается в том, что получать прибыль для своих инвесторов — это прекрасно, только не любой ценой. Такая цель должна достигаться справедливым, честным и законным путем.

Несмотря на некоторые совпадения, нужды и потребности регулятивных органов и сообществ и то, в чем нуждаются и чего хотят от них организации, — это отнюдь не одно и то же. Рассмотрим отдельно приоритеты каждой из сторон.

Удовлетворенность регулятивных органов

Чего же хотят от организаций и в чем нуждаются регулятивные органы? Мы полагаем, что это можно кратко сформулировать при помощи всего четырех слов: *законность*, *честность*, *безопасность* и *доверность*. Это означает, что регулирующие структуры существуют главным образом для контроля за деятельностью организаций, за соблюдением ими законов той страны, где они находятся, и иных общепринятых норм и правил; принципов честной конкуренции или объективного отношения; за предотвращением неоправданного риска для здоровья или личной безопасности своих потребителей, служащих или местных сообществ, в которых они действуют, и предоставлением информации, правдиво отражающей свою фактическую деятельность и ресурсы. Раскрыв более подробно содержание этих четырех понятий, мы сможем составить правильное представление о потребностях и нуждах регулятивных органов, а значит, и о тех критериях, которые следует применять для удовлетворения этих требований.

Руководители высшего звена как лица, облеченные властью, отвечают за то, чтобы их организации действовали соответственно требованиям законов не только той страны, где они зарегистрированы, но и тех государств, регионов и округов, в которых они осуществляют свою деятельность. Учитывая тенденцию к глобализации, это становится все более сложной задачей и вопросом огромной ответственности по мере того, как корпорации расширяют области своего влияния.

Как правило, персонал головных офисов корпораций хорошо знаком с законами своей страны, но не полностью осведомлен в местных ограничениях (или отсутствии таковых), существующих в отдаленных филиалах. Потому им следует быть уверенными в том, что руководители, которые ведут бизнес за границей, знают нюансы местных требований (в особенности, если они не набираются из местного населения), и подойти к этому вопросу со всей ответственностью.

Компании, в особенности те, которые имеют большую долю на рынке конкретного географического региона, должны действовать таким образом, чтобы сохранялся принцип честной конкуренции. Другими словами, доминирующие компании не могут пользоваться приемами, активно преследующими цели исключения конкуренции. К примеру, слияния и приобретения дают компаниям возможность контролировать определенные области рынка в конкретных странах.

Регулятивные органы следят за тем, чтобы после осуществления сделки или соглашения продолжал существовать достаточный уровень конкуренции для защиты интересов потребителей и заказчиков. Компаниям может понадобиться помощь надлежащих регулирующих структур, чтобы поискать брод, прежде чем сунуться в воду.

Регулятивные органы могут также расследовать частные аспекты ценовой политики компании и схемы поставок на основании жалоб, поступивших от конкурентов или ассоциаций потребителей и заказчиков. Компаниям, в частности доминирующим, следует неустанно следить за тем, чтобы их дочерние компании и филиалы не преступали границ честной конкуренции в процессе своей деятельности. Как мы уже видели, штрафы и расходы, связанные с задержками в реализации стратегии компаний, могут быть весьма значительными.

Более того, сегодня компаниям во многих странах необходимо действовать в соответствии с требованиями равноправного отношения к людям, независимо от их пола, расовой принадлежности, вероисповедания и физических недостатков. В некоторых странах инвесторы

также защищены благодаря нормам и правилам справедливого раскрытия информации.

Компании должны быть уверены, что их служащие работают в безопасных условиях, а предлагаемые ими продукция и услуги не угрожают безопасности заказчиков и посредников. Они должны также, к примеру, защищать сообщество, в котором ведут деятельность, от воздействия загрязняющих веществ.

Реализация мер, согласующихся с этими нормами, во многом возлагается на местных руководителей подразделений, но под руководством контролирующих органов корпорации. Масштабы соответствия этим требованиям, разумеется, могут варьироваться в зависимости от конкретной отрасли промышленности, однако важность обеспечения соответствия остается неизменной. Всем компаниям и подразделениям необходимо установить системы надзора, которые бы регулярно и систематически отслеживали риски для здоровья, безопасности и окружающей среды.

Компании должны делать именно то, о чем они заявляют, а также предлагать именно ту продукцию и те услуги, которые производят. К примеру, их финансовые отчеты не должны вводить в заблуждение. На операционном уровне руководства по качеству и соответствующие процедуры должны отражать то, что реально делается, а не то, что делается или должно делаться, по мнению руководства, если речь идет о соответствии общепринятым стандартам качества. Это правило также приводит к появлению огромного количества небольших сносок, напечатанных мелким шрифтом в контрактах и маркетинговых материалах и предназначенных для определения и разъяснения того, что включено в них, а что нет. Однако такие сноски неизбежно запутывают нас еще больше. В большинстве стран реклама строго регулируется не только для того, чтобы гарантировать поддержание определенных моральных стандартов, но также для предотвращения ложных претензий, предъявляемых к продуктам и услугам.

Не все "правила, относящиеся к достоверности", вводятся предприятиям внешними регулирующими ведомствами. Например, некоторые из них предписываются потребителями в качестве "классификаторов", указывающих на ведение бизнеса с ними (такие, как международный стандарт качества ISO 9000); или же некоторые компании добровольно соглашаются подчиняться требованиям указанных стандартов, чтобы укрепить свой имидж или улучшить репутацию. В любом случае независимые аудиторы, проверяющие соблюдение требований, будут

судить о достаточном характере систем и правил и о том, придерживается ли компания этих правил.

Вклад регулятивных органов

Первоочередное внимание корпораций в отношении регулятивных органов неизбежно уделяется выполнению их многочисленных требований. На вопрос о том, что компании хотят и должны получить от органов, регулирующих их деятельность, гораздо труднее дать ответ, и получить подобную информацию обычно затруднительно. В тех случаях, когда нужно разработать и ввести новые правила или поправки, самые талантливые лидеры в конкретной области могут оказать очень большое влияние на формирование регулирующих требований и обеспечение их удовлетворительного толкования.

Однако основное требование организаций к регулятивным органам заключается в том, чтобы их нормы разрабатывались на законном основании и были предельно ясными. Время, затрачиваемое на прояснение или даже оспаривание непонятных правил, по сути, приводит еще и к неоправданным расходам средств.

Далее в числе более практических потребностей можно упомянуть предоставление подробных рекомендаций о том, как выполнять правила. Сотрудники регулирующих ведомств, многие из которых, очевидно, представляют собой особый тип людей, имеют преимущество видеть различные компании изнутри. Следовательно, они часто контактируют с теми, кто уже выполнил или находится в процессе выполнения правил, которые они разрабатывают и/или за мониторинг которых отвечают. У них также может сформироваться представление и понимание наилучшего способа выполнения необходимых процедур. Кроме того, они могли бы стать весьма полезными консультантами, с точки зрения организации. Корпорациям было бы разумно выделять надлежащие ассигнования на все виды деятельности, связанные с таким вкладом регулятивных органов.

Каковы нужды и потребности сообществ в отношении организаций? Наша краткая формула в этом случае звучит так: *рабочие места, лояльность, целостность и благосостояние*. Это означает, что сообщества зависят от организаций, особенно от крупных корпораций, в том, что они обеспечивают работой проживающих в них людей; в том, чтобы они оставались лояльными к той территории или месту, где находятся, и предпочтительно расширяли свой бизнес (а не закрывались сразу после того, как будет израсходована полученная субсидия

или наступит первый экономический спад); в том, чтобы они вели бизнес открыто, честно и ответственно, не жалея средств на благотворительность, и обеспечивали прежде всего неуклонный рост благосостояния страны, города или района, где осуществляют свою деятельность.

В свою очередь, нужды и потребности организаций в отношении сообществ, в пределах которых они находятся и намерены процветать, сводятся, по существу, к следующему: *имидж, квалификация, услуги и поддержка*. Другими словами, они хотят заслужить хорошую репутацию в местных средствах массовой информации и зарекомендовать себя с лучшей стороны среди широкой общественности, чтобы потребители захотели покупать у них продукцию, фирмы пожелали работать с ними, а поставщики - предоставлять им товары и услуги.

Организации нуждаются в специалистах, обладающих конкретной квалификацией и опытом и соответствующих потребностям их бизнеса (как мы уже отмечали ранее, сегодня многие компании жалуются на нехватку местных специалистов, но не делают ничего для улучшения ситуации). Также они нуждаются в местных поставщиках, обладающих соответствующими возможностями по предоставлению нужных им услуг, и в коммунальных службах, обеспечивающих системы водоснабжения и канализации, подачу электричества, газа или топлива. И наконец, им нужна поддержка местного сообщества для создания собственной системы взглядов о развитии страны, региона, района или конкретного места (которая обязательно будет исключительно индивидуальной) — это может осуществляться в форме грантов, субсидий, налоговых льгот, разрешений, развития инфраструктуры и т. п.

Стратегии, процессы и возможности

Типовые стратегии в этом контексте имеют тенденцию поддерживать требование регулирующих ведомств о выполнении норм (как минимум); ответственное отношение и установление стандартов, а также представление о том, как территориальная единица или конкретное место реализации проекта будет укрепляться и развиваться в будущем.

Обычно сопутствующие бизнес-процессы, применяемые в этом случае, будут, с одной стороны, сосредоточены на разработке и воплощении положений и правил, на руководстве программами соответствия требованиям и подготовке к выполнению будущих нормативов. С другой стороны, эти процессы будут относиться к установлению вза-

имоотношений с местным сообществом и планированию будущих потребностей, особенно применительно к требованиям инфраструктуры и ресурсов. И опять-таки эти процессы должны подкрепляться всеми необходимыми возможностями, которые заставляют их работать для реализации стратегических планов организации в данной области. Некоторые примеры сказанного выше проиллюстрированы в виде схемы на рисунке 26.

В отличие от большинства других заинтересованных сторон, регулятивные органы (по крайней мере обычно) оговаривают - часто даже более детально, чем вам нужно, - то, что они хотят от вас. Вы должны просто подчиниться требованиям. Или не просто? Как правило, удовлетворить их нужды оказывается значительно труднее в связи с необходимостью разрабатывать надлежащие процессы и возможности для того, чтобы они могли осуществляться в данный момент и продолжаться в будущем. Эти процессы и возможности также могут понадобиться в масштабе всей фирмы или в одном, или нескольких ее подразделениях. В целом это неплохая идея - "бежать впереди паровоза", предвосхищая появление новых обязательных требований вместо того, чтобы стремиться соблюдать их после того, как они были введены. В противном случае завоеванная с таким трудом репутация фирмы может быть дискредитирована вследствие все более частых упоминаний о том, что она не выполняет установленных требований. Это создает негативный имидж и может привести к штрафам или даже тюремному заключению руководителей фирмы.

Несмотря на то, что угроза, исходящая от сообществ, предполагает лишь первое из этих трех наказаний, оно рискует принять весьма серьезные формы.

Хорошие отношения с регулятивными органами и местными сообществами важны для организаций, но им часто не придают значения из-за того, что имеются другие виды давлений. Чтобы все работники организации помнили о своих обязанностях в данной области, нужно применять необходимые критерии, постоянно напоминающие им о важности этого.

Целевые показатели для управления отношениями с регулятивными органами и сообществами

Каковы же важнейшие факторы измерений? Основные - но ни в какой мере не единственные - средства измерения эффективности в данной области нам знакомы: это аудиторские проверки и исследования.

Соблюдение правил, промышленных нормативов и внутренних положений обычно контролируется с помощью проверки на соответствие стандартам.

Когда вводятся новые правила, нормы или внутренние положения, может появиться необходимость мониторинга эффективности информирования о них с помощью проведения внутренних исследований, выявляющих уровень осведомленности о содержании таких регулирующих предписаний. Практичным дополнительным критерием в этом случае могли бы стать те сотрудники, которые получили соответствующее образование и обучались данной конкретной теме. Их можно также спросить о полезности и четкости изложения этих программ и о том, понимают ли они, каким образом программы применимы к выполняемой ими работе или к их рабочему месту.

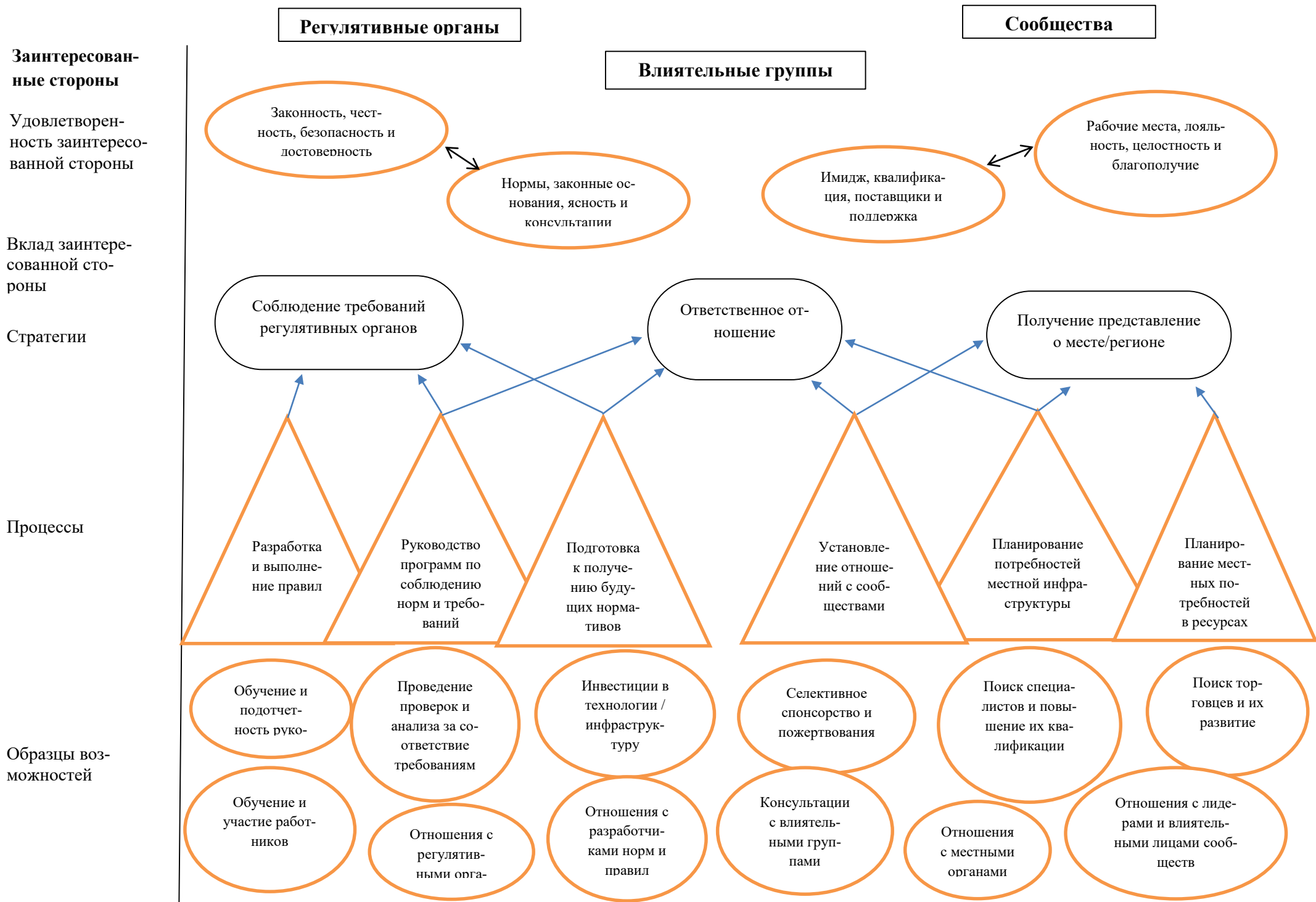


Рис. 26. Карта взаимоотношений с регулятивными органами и сообществами

Несмотря на то, что работники и поставщики большинства организаций, вероятно, привыкли к проведению проверок, этот метод на самом деле не жизнеспособен в отношениях, например, с сообществами и влиятельными группами. Виды "радарных систем", о которых мы говорили, могут потребовать большей изоциренности. Компании часто проводят опросы об отношении сообществ к конкретным проблемам, пользуясь услугами агентств, занимающихся такими видами социологических исследований. Промышленные ассоциации могут иногда обходиться своими силами, а также распределять должным образом свои затраты на исследования, поручив проведение опросов общественности по поводу возникающих проблем своим филиалам в различных географических регионах.

Восприятия очень важны. От них легко избавиться, особенно когда "свои люди" в компании полагают, что им уже известна "истина", но именно восприятия - независимо от того, являются они реальностью или нет, - представляют собой то, что думает о ситуации окружающий мир. Тем не менее сегодняшнее "видавщее виды общество" становится все более циничным. Ученые, имеющие в своем распоряжении большое количество фактических данных о конкретной области деятельности, особенно склонны считать общественность плохо осведомленной. Однако недавний опрос, проведенный в Великобритании⁶², показал, например, что общественность больше не доверяет заверениям правительства, средствам массовой информации о безопасности новых технологий.

Почти половина из тысячи опрошенных (46 процентов) заявили, что, по их мнению, правительству есть что скрывать, когда оно уверяет в безопасности вакцин, мобильных телефонов или генетически модифицированных продуктов. Лишь 40 процентов опрошенных верят информации о безопасности продукта, полученного от индустрии мобильной связи, и всего 36 процентов доверяют тому, что пищевая промышленность рассказывает им о продуктах с генетической модификацией.

Менее удивительным, пожалуй, кажется, тот факт, что всего 22 процента опрошенных граждан заявляют, что верят услышанному или прочитанному в средствах массовой информации. Тем не менее более шокирующими являются свидетельства об утрате уважения к труду ученых: в настоящее время всего около половины (49 процентов) опрошенных доверяют информации, предоставляемой учеными.

Проверки, исследования и стандарты - все это, конечно, хорошо, но разве нет больше никаких конкретных индикаторов? Возможно, есть. Отслеживание уровня положительных и отрицательных откликов в прессе — это один из способов мониторинга восприятия фирмы широкой общественностью, но полагаться исключительно на них неблагоприятно.

К тому моменту, когда какой-либо нелицеприятный отчет фирмы попадет в печать, будет уже слишком поздно предпринимать значительные усилия для устранения проблемы, разве что можно попытаться свести ущерб к минимуму. Однако в тех случаях, когда это применимо, вполне возможно измерить общий уровень капитальных затрат, которые были вложены в обеспечение лучших стандартов охраны окружающей среды.

В обрабатывающей промышленности фактический уровень вредных химических выбросов, сброса сточных вод, неконтролируемых утечек и других подобных инцидентов и их тенденции также должны быть известной величиной. Со стороны сообщества можно также достаточно легко произвести количественную оценку критериев уровня спонсорства и пожертвований для различных категорий работ, осуществляемых местным сообществом. И в самом деле, в любом из этих случаев компаниям будет только на руку представить эти цифры на всеобщее обозрение через пресс-релизы, чтобы продемонстрировать в качестве заинтересованной стороны свое признание сообщества и приверженность его интересам. Некоторые компании, находящиеся на переднем крае этого движения, даже переусердствовали в предоставлении отдельных детализированных ежегодных отчетов на проверку внешним аудиторам.

То время, когда отдельные компании оценивались исключительно по их экономическим показателям и созданию материальных ценностей, ушло безвозвратно. Сегодня у фирм гораздо больше ответственности перед сообществом, окружающей средой и в целом по улучшению качества жизни для всех. Мы должны вводить новшества, поддерживать исследования и развитие и со всей ответственностью применять новые технологии. Мы обязаны немедленно, открыто и эффективно реагировать на любые проявления обеспокоенности и тревоги акционеров, потребителей и работников.

В свободном обществе и другие заинтересованные стороны, например средства массовой информации и влиятельные группы, играют законную и важную роль в рассмотрении сложных проблем и в

серьезном обсуждении вопросов, которые действительно волнуют общественность. Мы осознаем, что на репутацию фирмы *Shell UK* также влияет мнение о деятельности других компаний группы *Shell* во всем мире.

Меняющиеся ожидания общества оказывают огромное влияние на то, как мы, равно как и другие компании, ведем свой бизнес... От инвестиций на духовные нужды до выдвижения требования об экологически чистых продуктах, от беспокойства о состоянии занятости в развивающемся мире до потребительских бойкотов - все это свидетельствует о возросшей активности общественности, которую мы видим вокруг. Люди требуют от нас высочайшего уровня нравственности и экологической ответственности. Они ждут проявления постоянной заинтересованности в экономическом и социальном благосостоянии более широких слоев общества...

Практическая потребность в измерениях с целью идентификации проблем и мониторинга вводимых улучшений будет частично определяться конкретными полномочиями внутри организации в отношении выполнения законодательных актов и требований. Например, за соблюдение норм честного раскрытия информации обычно отвечает ограниченное число руководителей. Следовательно, очень мала вероятность того, что понадобится система измерений в масштабе всей организации, но, пожалуй, члены совета директоров, не являющиеся исполнительными лицами компании, могут высказать большую заинтересованность в формировании политики внешних контактов и мониторинге отступлений от нее.

С другой стороны, вопросы предоставления равных возможностей и отношений с поставщиками имеют четкую ведомственную принадлежность, но распространяются на все предприятие. Нормы и правила об охране труда тем не менее имеют большой резонанс и обычно требуют участия всей организации. Пожалуй, необходимо обеспечить их мониторинг на каждом рабочем месте и в каждом подразделении или же ввести эффективные процессы самоконтроля.

Еще одна сложность заключается в том, что нормы и правила могут отличаться друг от друга в разных регионах, странах и областях. Разнообразие регуляторных актов, не имеющих ничего общего с общепринятыми стандартами, подчас приводит в ужас. В самом деле, стандарты, которым должны соответствовать международные компании,

имеют бесконечное множество вариаций на местном уровне, и, следовательно, с точки зрения корпоративного центра, их соблюдение представляется очень затруднительным.

Большинство крупных компаний пытаются решить проблему, изобретая фундаментальные принципы "установленной практики", давая возможность руководителям на местах толковать их по своему усмотрению и внедрять согласно местным законодательным актам. Но проблема в том, что пока головной офис проповедует принципы и деловую этику, которые могут казаться вполне приемлемыми в Нью-Йорке, Лондоне, Женеве или Токио, они, вероятно, будут восприниматься совершенно неуместными при ведении бизнеса в Бухаресте, Джакарте, Лагосе или Боготе. Действительно, если бы компания должна была подчиняться всем этим корпоративным указам, она бы предстала в невыгодном свете перед местными конкурентами. Но, как обнаружила фирма *Shell* (фактически поблизости от Лагоса), корпоративное поведение и управленческая практика, введенные в отдельно взятом отдаленном филиале корпорации - империи, может серьезно повлиять на ее репутацию во всем мире. Интернет, да и остальные средства массовой информации, любит подобные истории, особенно касающиеся корпоративных проблем и затруднений.

Несмотря на то, что этот участок может быть одним из самых трудных в определении надлежащих критериев, важно, чтобы корпорации находили верные решения. Эта тема сегодня привлекает все большее внимание, особенно благодаря средствам массовой информации, что обусловлено как прошлыми, так нынешними злоупотреблениями. Хотя диапазон внимания СМИ подчас не очень широкий, эти структуры очень злопамятны. Они никогда ничего не забывают и не прощают, постоянно возвращаясь к старым проступкам. Следовательно, интересы компаний требуют определения надлежащих критериев и введения соответствующих методик менеджмента. Последствия невыполнения этой рекомендации, без сомнения, весьма значительны. На рис. 27 и 28 показаны некоторые критерии, которыми обычно руководствуются организации.

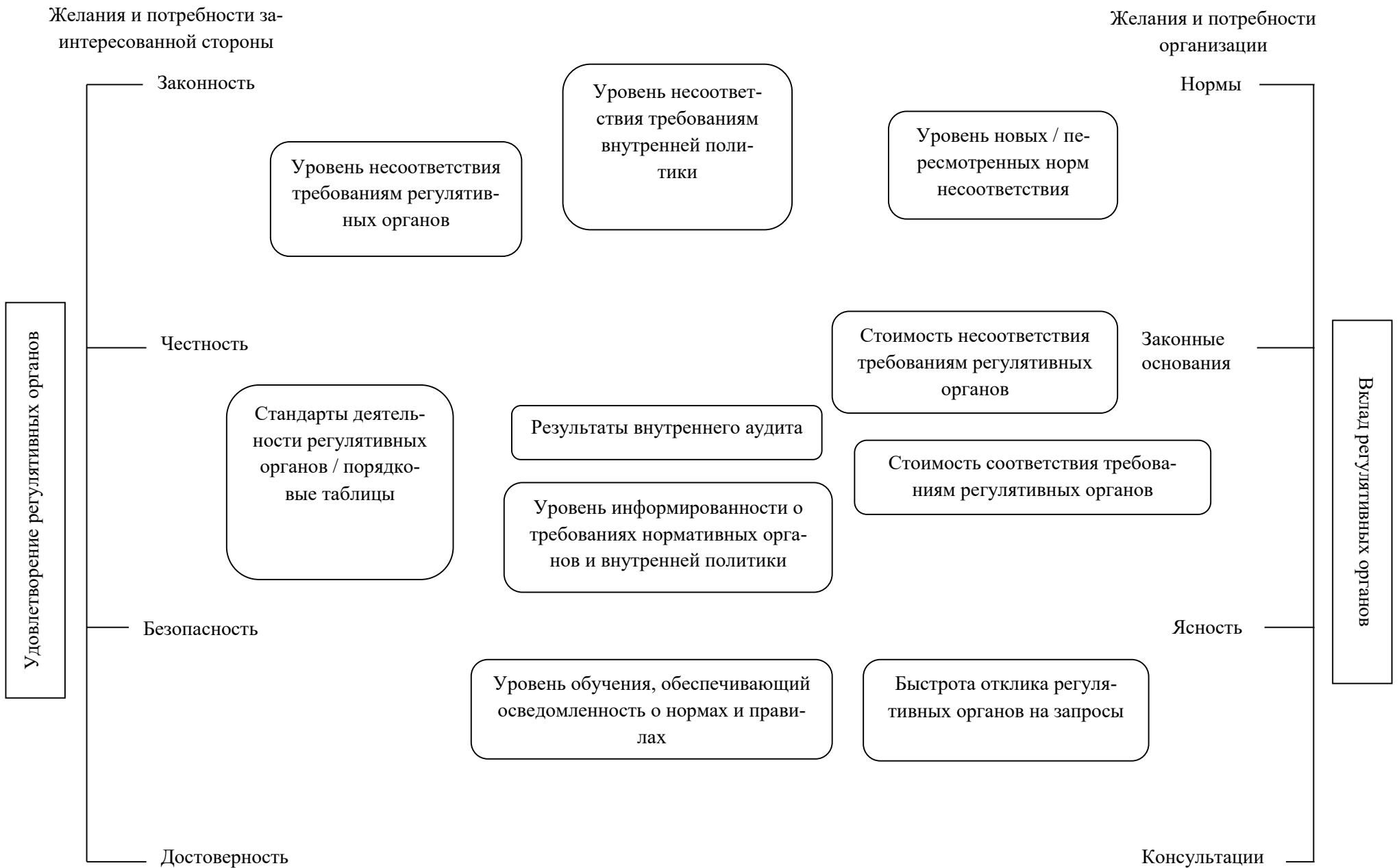


Рис. 27. Качество отношений с конкретным регулятивным органом

желания и потребности заинтересованной стороны

желания и потребности организации



Рис. 28. Качество отношений с основными влиятельными сообществами

Процесс разработки критериев для управления отношениями с регулятивными органами/сообществами

В настоящей же главе потенциальные риски -область первоочередного внимания, а не точка контроля, и, следовательно, мы предлагаем начать процесс отбора критериев с определения потенциальных "состояний отказа". В этом случае риски неспособности выполнить требования, избежать катастроф, уйти от ответственности и оценить все риски антирекламы приобретают первоочередное значение. Уменьшение рисков требует принятия конкретных стратегий, процессов и возможностей

Итак, если оглянуться назад, давайте вначале рассмотрим, каковы категории опасностей - т. е. "режим отказа, неудач". Обычно они могут включать следующее:

- Неспособность выполнить требования существующих внешних норм и правил.
- Неспособность подготовиться к выполнению требований будущих норм и правил.
- Неспособность выполнять требования внутренней политики в отношении рисков.
- Неспособность улучшить соблюдение норм и правил с течением времени.
- Неспособность поддерживать имидж и репутацию.
- Неспособность влиять на разработку регулирующих норм.
- Неспособность влиять на мнение сообщества и широкой общественности.

Отражение различных видов неспособности в этом случае является эффективной методикой. И если мы рассматриваем критерии в целом спектре корпорации (а не в отдельном структурном подразделении, входящем в ее состав), то необходимо определить каждый из типовых процессов и то, каким образом они подчиняются регулирующим нормам и подвержены ли другим рискам ответственности. Результат этого процесса может быть проиллюстрирован (в несколько упрощенной форме) в примере на рис. 29.

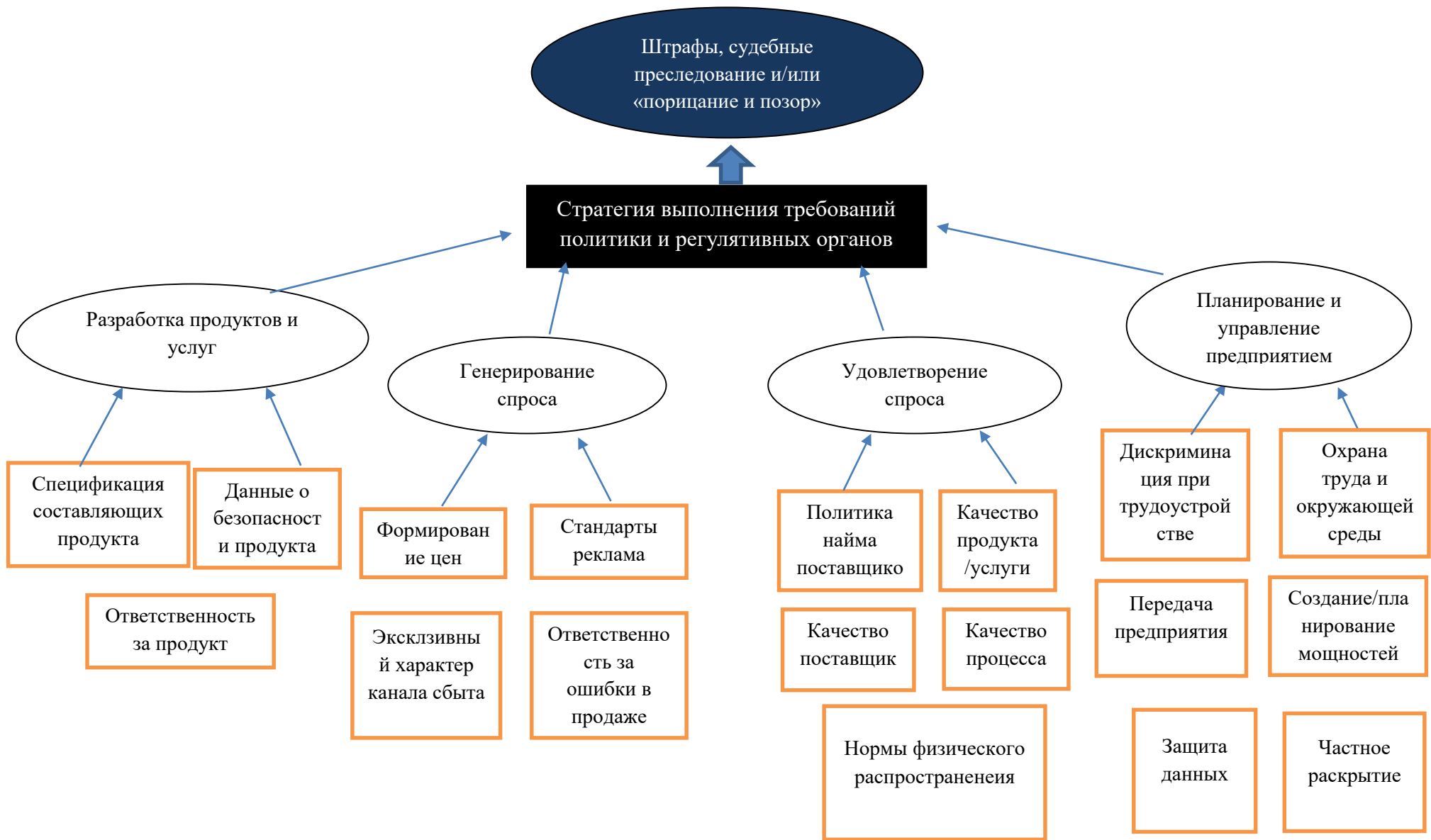


Рис. 29. Карта неудач с регуляторами

Этот первый результат, вероятно, содержит относительно сложную на вид "карту неудач", то есть те участки, где организация больше всего подвержена опасностям. Несмотря на то, что "сложность" не принадлежит к терминам, любимым руководителями, она не повредит, если речь идет об иллюстрации ключевых элементов уязвимости их организации. Просто поразительно, что лишь некоторые фирмы стремятся добиться реального понимания рисков. На самом же деле те организации, которые все-таки побеспокоились об этом, обнаружили, что недостаточно застрахованы.

Кто-то, возможно, возразит, что компания или даже структурное подразделение может в любой отдельный момент времени управлять относительно небольшим количеством рисков. Это почти такой же довод, как и то, что организация может управлять лишь определенным набором критериев, и он равным образом несерьезен, а в данном случае, откровенно говоря, еще и безответственен.

Секрет опять-таки кроется в эффективном распределении обязанностей и подотчетности наряду с четким определением методик. Очевидно, высшее руководящее звено отвечает за управление стратегически важными факторами и принятие надлежащих мер. Другие риски и сопутствующие им критерии деятельности могут быть переданы нижним уровням руководства, сотрудники которых могут обеспечить *надзор* и гарантировать выполнение методик, но при этом не осуществлять руководство и контроль на повседневной основе. Важно идентифицировать релевантные риски; определить и отобрать для управления надлежащие критерии; указать частотность каждого критерия; назначить лиц, ответственных за измерения; проводить обзоры согласованных критериев на операционном и руководящем уровне.

В дополнение к этим критериям, сфокусированным на внутренних процессах, существует вероятность того, что индивидуальным подразделениям фирм также понадобятся критерии, обеспечивающие введение объявленной внутренней политики и практических методов на уровне возможностей - в качестве примера можно привести процент проверок, проведенных согласно плану, на предмет соблюдения требований. Пусть это покажется чистой бюрократией, но, если не делать измерений, может ли работа выполняться должным образом? Когда отбор критериев завершен, могут определяться частота измерения, лица, ответственные за критерии, и процесс управленческой проверки (плюс любые другие важные детали, касающиеся данных, их источника и ин-

терпретации) при помощи регулярного заполнения типовой формы регистрации данных критерия эффективности, как было описано в предыдущих главах.

Несмотря на то, что организации действовали на свой страх и риск в течение многих столетий, можно предположить, что они никогда не подвергались такому риску, как сейчас. Разумеется, измерение основных критериев эффективности остается пока еще новой темой в данной области.

Тем не менее просто сидеть и ждать, когда наступит кризис, а затем латать дыры после нанесения ущерба, — это вряд ли подходящий выход для уменьшения рисков с помощью критериев эффективности. Такой вариант не жизнеспособен. Хотя усвоение уроков некоторых первооткрывателей может оказаться весьма ценным, большинству организаций, вероятно, придется понюхать пороха и самим прокладывать себе дорогу. Только они сами могут определить свои наиболее уязвимые места.

Иллюстрация критериев, ориентированных на регулятивные органы и сообщества

Этот список не претендует на определение исчерпывающий, а является лишь показательным. Расхождения, вызванные различиями в отраслях и в относительной зрелости компаний (и их филиалов), неизбежны. Категория, в рамках которой представлен каждый критерий, может также быть изменена (табл. 8).

Таблица 8

Критерии, которые обычно применяются фирмами

Критерии удовлетворенности регулятивных органов/сообществ	Критерии вклада регулятивных органов/сообществ
<p><i>Чего хотят и в чем нуждаются регулятивные органы и местные сообщества?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Количество случаев несоблюдения требований регулятивных органов. • Стандарты эффективности, установленные регулятивными органами (например, опубликованные порядковые таблицы). • Уровень поддержки, предоставляемой местным сообществам. 	<p><i>Что мы хотим и должны получить от регулятивных органов и местных сообществ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Количество существующих/новых правил, требующих выполнения. • Количество пересмотренных изданий правил. • Уровень оперативности реагирования на запросы информации/разъяснений/разрешений/консультаций от организации.

Критерии удовлетворенности регулятивных органов/сообществ	Критерии вклада регулятивных органов/сообществ
<ul style="list-style-type: none"> • Стоимость внесенных благотворительных пожертвований. • Уровень деятельности влиятельных групп. • Восприятие фирмы широкой общественностью как открытой, достойной уважения и надежной организации. • Восприятие широкой общественностью проблем сообщества/влиятельных групп. • Уровень инвестиций в местную инфраструктуру. • Уровень создания новых рабочих мест (прямо или косвенно). 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень внесенных/внедренных предложений регулятивных органов об улучшениях. • Уровень внесенных/внедренных предложений сообщества об улучшениях. • Уровень грантов, предоставленных на развитие. • Должности, на которые нет подходящих местных кандидатов. • Закупки, не обеспечиваемые соответствующими местными поставщиками.

Критерии стратегий, связанные с регулятивными органами/сообществами

Каковы наши стратегии для удовлетворения желаний и потребностей регулятивных органов/сообществ?

- Уровень несоблюдения требований регулятивных органов (например, отсутствие необходимых знаний, правил, ответственных лиц и т. д.).

- Уровень несоответствия требованиям внутренней политики фирмы, по категориям причин.

- Стоимость и последствия несоблюдения требований регулятивных органов.

- Стоимость и последствия несоответствия требованиям внутренней политики фирмы.

- Продвижение вперед к получению представления о развитии территории/региона.

Критерии процессов, связанные с регулятивными органами/сообществами

Какие из наших внутренних процессов эффективно и результативно обеспечивают эти желания и потребности?

- Уровень осведомленности о новых и существующих правилах.
- Уровень осведомленности о внутренней политике фирмы.

- Уровень проведенных внутренних проверок в сравнении с планом.

- Стоимость соблюдения отдельных норм и правил (расходы на персонал + закупочные расходы + капиталовложения).

Критерии возможностей, связанные с регулятивными органами/сообществами

Какие конкретные возможности нам необходимо создать и поддерживать для выполнения этих процессов?

- Уровень обеспечения осведомленности сотрудников и их обучения с целью соблюдения требований.

- Тенденции результатов проверки соответствия требованиям внутренней политики фирмы.

- Качество отношений с регулятивными органами и другими влиятельными организациями.

- Процент сотрудников, уволенных по сокращению штатов и нашедших альтернативную работу (если применимо).

Кратко

Кто обычно входит в эту группу заинтересованных лиц?

Международные, национальные, местные регулятивные органы и распорядительные ведомства, относящиеся к конкретной отрасли индустрии. Местные сообщества. Влиятельные группы.

В чем обычно заключаются желания и потребности регулирующих органов в отношении вашей организации?

- Законность - компании должны соблюдать требования законов той правовой юрисдикции, в которой они зарегистрированы.

- Честность - компаниям не следует вести бизнес такими способами, которые предполагают монополию или подрыв свободной конкуренции.

- Безопасность - компании не должны подвергать опасности своих клиентов сотрудников или местное сообщество.

- Достоверность - компании обязаны говорить о том, что они делают, и поступать согласно с тем, что было сказано.

В чем обычно заключаются желания и потребности сообществ в отношении вашей организации?

- **Рабочие места** - сообщества нуждаются в трудоустройстве людей, живущих на данной территории или в данном регионе.

- **Лояльность** - сообщества хотят, чтобы в компаниях работал местный персонал, и предпочтительно, чтобы работа предоставлялась большему количеству местных жителей.

- **Целостность** - им нужно, чтобы компании вели бизнес открыто, честно и надежно, выделяя средства на благотворительные цели.

- **Благосостояние** - сообщества хотят, чтобы фирмы способствовали их благополучию и процветанию.

В чем обычно заключаются желания и потребности вашей организации в отношении органов, регулирующих ее деятельность?

- **Нормы** - компании хотят, чтобы применялись нормы, не препятствующие их свободной конкуренции.

- **Законные основания** - компаниям необходимы нормы, которые имеют под собой законное основание и являются приемлемыми для выполнения.

- **Ясность** - компании нуждаются в точно выраженных нормах, которые не могут быть неправильно истолкованы конкурентами или органами власти.

- **Консультации** - компаниям нужны консультации регулирующих органов в отношении выполнения новых и существующих законодательных норм, и правил.

В чем обычно заключаются желания и потребности вашей организации в отношении сообществ?

- **Имидж** - компании хотят иметь устойчивый и позитивный имидж в тех сообществах, где они находятся.

- **Квалификация** - компании нуждаются в наличии высококвалифицированных специалистов в местном сообществе.

- **Поставщики** - компаниям требуются местные торговцы, располагающие нужными им возможностями.

- **Поддержка** - компаниям необходима поддержка местного сообщества в достижении их целей.

Какие стратегии, как правило, обеспечивают удовлетворение этих желаний и потребностей?

- Соблюдение требований регулятивных органов.

- Ответственное отношение.

- Получение представления о месте/регионе.

Какие процессы обычно связаны с реализацией этих стратегий?

- Разработка и выполнение правил.

• Руководство программами по соблюдению норм и требований.

- Подготовка к выполнению будущих нормативов.
- Установление отношений с сообществами.
- Планирование потребностей местной инфраструктуры.
- Планирование местных потребностей в ресурсах.

Какие возможности обычно необходимо развивать и укреплять?

- Обучение и подотчетность руководства.
- Обучение и участие персонала.
- Проведение проверок и анализа на предмет соответствия требованиям.

- Инвестиции в технологии/инфраструктуру.
- Отношения с регулятивными органами.
- Отношения с разработчиками норм и правил.
- Консультации с влиятельными группами.
- Отношения с местными органами власти.
- Отношения с лидерами и влиятельными лицами сообществ.

- Селективное спонсорство и пожертвования.
- Поиск специалистов и повышение их квалификации.
- Поиск внешних поставщиков и их развитие.

Тесты для самопроверки

Тест № 1

1. Как расшифровывается ССП?

- a. Система стратегических показателей
- b. Система сбалансированных показателей
- c. Стратегия сбалансированных показателей
- d. Своя стратегия предприятия

2. На какой период направлена ССП?

- a. На год-два
- b. На работу каждый день
- c. На 3-5 лет
- d. На 5-10 лет

3. Необходима ли сформулированная стратегия на предприятии для создания ССП?

- a. Да, обязательно
- b. Нет, можно сначала разработать показатели
- c. Нет, но должно быть выбрано направление развития
- d. Достаточно корпоративной культуры

4. Кто разрабатывает ССП?

- a. Управленцы и основные менеджеры предприятия
- b. Работники отделов
- c. Внешний консультант
- d. Все вышеперечисленные

5. Связаны ли конечные показатели с каждодневной деятельностью каждого работника?

- a. Нет, связаны только с работой отделов, члены которых участвовали в формировании ССП
- b. Связаны, но через систему каскадирования
- c. Да, каждый работник мотивирован каждым показателем
- d. Связаны только менеджеры

6. После разработки ССП, можно ли сразу приступать к реализации стратегии?

- a. Если готова вся информация, то можно
- b. Да, если есть все необходимые материальные ресурсы
- c. Нет, необходимо подписать соответствующий документ
- d. Нет, нужно дождаться необходимого уровня развития предприятия

7. На какие 2 группы по временной направленности делятся показатели в ССП?

- a. Краткосрочные, долгосрочные
- b. Статистические и стратегические
- c. Опережающие и запаздывающие
- d. Финансовые и клиентские

8. Какие основные составляющие ССП?

- a. Клиентская составляющая, составляющая развития работников, составляющая развития финансовых ресурсов
- b. Составляющая внутренних процессов, составляющая взаимодействия с внешней средой, сильные стороны предприятия
- c. Финансовая составляющая, клиентская составляющая, составляющая внутренних процессов, составляющая обучения и развития
- d. Составляющая обучения и развития, составляющая качества продукции, рыночная составляющая

9. Кто является создателями ССП?

- a. Пол Р Нивен, Майк Кеннерли
- b. Крис Нортон, Ренди Нили
- c. Дж Сазерленд, Д Каплан
- d. Роберт Каплан, Пол Нортон

10. Какие основные стратегии выбраны в ССП?

- a. Стратегия диверсификации, стратегия интенсивного роста, стратегия эквивалентности потребностей и возможностей
- b. Стратегия научно-технического прогресса, стратегия достижения максимальной прибыли, стратегия занятия наибольшей доли на рынке
- c. Стратегия лидера по продукту, стратегия операционного совершенства, стратегия тесной связи с клиентов
- d. Стратегия максимального удовлетворения потребностей клиентов, стратегия аутсорсинга, стратегия эффективности управления

11. Какое основное правило составления причинно-следственных связей при ССП?

- a. Связь должна охватывать все 4 составляющие, должна быть максимально приближена к выбранной стратегии
- b. Показатели должны быть конкретны, связь должна быть логичной
- c. Заканчиваться в финансовой составляющей, а начинаться в развитии и обучении
- d. Должны содержать показатели, направленные как на рост, так и на повышение эффективности

12. Добавленная экономическая стоимость – это:

- a. Изменение стоимости предприятия
- b. Прибыль предприятия
- c. Прибыль предприятия за вычетом налогов и затрат на капитал
- d. Валовая прибыль за отчетный период

13. Являются ли показатели в ССП едиными для всех предприятий?

- a. Существуют различия только в разных отраслях
- b. Показатели различаются по стратегиям
- c. Показатели подбираются индивидуально для каждого предприятия
- d. Показатели в основном одинаковые, разные лишь цели

14. Идеально выполненный заказ состоит в:

- a. Полностью удовлетворенный клиент, эффект от использования продукта/услуги
- b. Отсутствие повреждений, своевременная доставка, точный счет
- c. Полный заказ, своевременная доставка, отсутствие повреждений
- d. Своевременная доставка, полный заказ, точный выбор продукта, отсутствие повреждений, точный счет

15. Компетенция - это:

- a. Способность специалиста выполнять свою работу
- b. Способности лидера
- c. Совокупность свойств для поддержания стратегических инициатив
- d. Свойство или поведение для достижения успеха компании

16. Эффект от поощрения здорового образа на предприятии достигается за счет:

- a. Уменьшения конфликтов на предприятии
- b. Большей концентрированности и снижения уровня невыходов
- c. Спортивные достижения стимулируют развитие и на работе
- d. Увеличения производительности

17. Кто разрабатывает нормы для показателей в ССП?

- a. Разрабатываются всеми членами команды ССП
- b. Разрабатываются консультантом по внедрению ССП
- c. Разрабатываются членами компании и управленцами
- d. Разрабатываются управленцами каждой функциональной единицы

18. Стратегическая информация должна быть:

- a. Конкретная, направленная, своевременная
- b. Адресная, необходимая, своевременная, с ответственным за информацию

- c. Периодичная, управленческая, с ответственным за информацию
- d. Измеримая, в электронном виде, доступная

19. Информацию по клиентской составляющей можно получить из:

- a. Годовой отчет
- b. Декларация о ценностях
- c. Операционные отчеты
- d. Проектные планы

20. Расставьте в логической последовательности:

- a. Показатели
- b. Видение
- c. Стратегия
- d. Цели

Ответы

- 1. В
- 2. С
- 3. А
- 4. D
- 5. В
- 6. D
- 7. С
- 8. С
- 9. D
- 10. С
- 11. А
- 12. С
- 13. С
- 14. D
- 15. D
- 16. В
- 17. С
- 18. В
- 19. D
- 20. BCDA

Тест № 2

1. Кто был основателем теории стейкхолдеров?
- a. **Роберт Эдвард Фриман**
 - b. Адам Смит
 - c. Локвуд

2. Какую трактовку стейкхолдеров предложил Райен?
- а. группы людей, без которых организация может прекратить свое существование
 - б. лица (физических и юридических), обладающих правовой, экономической, моральной (а также самостоятельно осознаваемой) возможностью заявлять фирме о своих правах (в том числе имущественных) или интересах в отношении ее прошлой, настоящей или будущей деятельности (ее части)
 - в. **лицо или группа лиц, которые могут оказать влияние на организацию или на которых влияет организация**
3. На каких теориях базируются стейкхолдеры?
- а. **экономических и управленческих**
 - б. политических и экономических
 - в. управленческих и социальных
4. Новая институциональная теория включает в себя
- а. институциональную теорию, теорию контрактов
 - б. **теорию контрактов, имущественных прав и транзакционных издержек**
 - в. позитивную теорию агентских отношений, имущественных прав
5. На чьи идеи опирается транзакционный подход?
- а. Фриман
 - б. Миллз
 - в. **Коуза**
6. В чем суть 3 принципа Кларксона?
- а. **Менеджеры должны принять процессы и формы поведения, которые чувствительны к интересам и возможностям каждой группы заинтересованных сторон**
 - б. Менеджеры должны всецело избегать действий, которые могут подвергать риску неотчуждаемые права человека (например, право на жизнь) или вызвать риски, которые, при ясном понимании, были бы явно неприемлемы соответствующим заинтересованным сторонам
 - в. Менеджеры должны признать и активно отслеживать интересы всех законных заинтересованных сторон и принимать их интересы к сведению соответствующим образом в процессе принятия решений и экономической деятельности компании
7. Как называется первый этап становления стратегического менеджмента?

- a. **бюджетирование и контроль**
- b. стратегическое планирование
- c. долгосрочное планирование

8. Входит ли правительство в Модель Фримана «Взаимодействия организации со стейкхолдерами»?

- a. **да**
- b. нет

9. Кто относится к внутренним стейкхолдерам?

- a. негосударственные организации
- b. СМИ
- c. **поставщики**

10. Что входит в «Ценность для стейкхолдеров» в схеме *взаимосвязь менеджмента стейкхолдеров с методологией ССП?*

- a. Клиентоориентированный менеджмент, способность и готовность к инновациям, процессы согласования, структура бизнес процессов
- b. **Премиальный рост, выгодность действий на согласованной основе, рентабельность капитала, эффективность инвестиций, Эффективность затрат**
- c. Цена, сроки и условия, качество дополнительных услуг, качество взаимоотношений, репутация и бренд

Рекомендации к проведению практических занятий

Контрольное мероприятие № 1. Проведение SWOT-анализа

I. Характеристика предприятия, по следующим признакам:

- 1.1. Общая характеристика организации
- 1.2 Сегмент рынка
- 1.3 Анализ конкурентов
- 1.4 Задачи маркетинга
- 1.5 Продукция, предлагаемая фирмой на рынке
- 1.6 Место расположения фирмы
- 1.7 Финансовое состояние предприятия
- 1.8 Характеристика персонала

II. Исходные данные для SWOT-анализа

Для анализа деятельности предприятия необходимо использовать внутренние и внешние источники информации.

При анализе внутренней среды фирмы следует использовать: бухгалтерский баланс– форма №1, отчет и прибылях и убытках – форма №2, штатное расписание и организационную структуру предприятия, виды и ассортимент предлагаемых фирмой услуг. Для выявления сильных и слабых сторон необходимы информация, касающаяся деятельности предприятий, предоставляющих аналогичные услуги.

В процессе анализа внешней среды рекомендуется использовать данные, полученные в результате статистического анализа; интернет – сайты, где представлена информация по изменениям, произошедшим в отрасли, а также общая демографическая, экономическая ситуация, новости культурной и социальной жизни, информацию, полученную из СМИ.

III. Анализ внутренней среды предприятия

Внутренняя среда организации представляет собой часть общей среды, которая находится в ее пределах. Внутренняя среда оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Анализ и изучение внутренней среды направлено на выявление сильных и слабых сторон организации.

Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять.

Слабые стороны являются предметом пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Анализ внутренней среды организации обычно проводится для сравнения положения компании с положением ближайших конкурентов (для оценки конкурентной стратегической позиции организации).

Основными ресурсами внутренней среды являются маркетинг, производство, финансы и кадры.

Для формулировки сильных и слабых сторон предприятия необходимо составить таблицу 9, на основе которой формулируются сильные и слабые стороны предприятия, при этом следует учитывать важность каждой из составляющих и эффективность воздействия предприятия на фактор.

Таблица 9

Анализ сильных и слабых сторон предприятия

Составляющие сильных и слабых сторон	Эффективность влияния предприя- тия на фактор					Важ- ность		
	оч. сильн.	силь н.	нейт р.	слаб.	оч. слаб.	высок.	сре дн.	низ к.
I. Маркетинг								
1. Рыночная доля				*			*	
2. Уровень сервиса		*					*	
3. Реклама		*				*		
4. Качество услуг			*				*	
5. Уровень цены		*				*		
6. Репутация пред- приятия			*			*		
II. Производство								
1. Технология об- служивания кли- ента		*				*		
2. Технология раз- работки тура		*				*		
3. Основные фонды								
1) компьютер		*				*		
2) мебель		*				*		
3) здания			*				*	
4. Использование современных ин- формац. техноло- гий								
1) современные технологии	*						*	
5. Работа вспомо- гательных служб								
1) бухгалтерия		*				*		
2) вспомогаель- ные раб.		*				*		
III. Кадры								
<i>1. Квалификация персонала по осн. специал-ии деят- ти</i>								
1) управляющие		*				*		

2) работники осн. произ-ва	*						*	
2. Умение работать с комп.								
1) управляющие		*				*		
2) осн. работники	*					*		
3. Зараб. плата								
1) управляющие	*						*	
2) осн. работники			*			*		
3) вспом. работники		*						*
4. Коммуникативный фактор в работе								
1) управляющие			*			*		
2) основн. Раб		*				*		
3) вспом. работники				*				*
IV. Финансовые параметры								
1) затраты на НИОКР			*					*
2) % премиальных выплат		*					*	
3) Уровень рентабельности			*			*		
4) рыночная стоимость акций предприятия			*			*		

Выявленные сильные и слабые стороны следует сформулировать и выразить в количественных характеристиках (% , рубли, баллы).

IV. Анализ внешней среды предприятия

Для принятия эффективных управленческих решений, руководство фирмы должно понимать и анализировать внешнее окружение. Для сканирования внешней среды компании могут использовать исследования и сбор информации, изучение потребительского рынка с помощью рыночных исследований (surveys) и фокус-групп (focus groups). Анализ внешней среды предприятия включает в себя определение угроз и возможностей.

Оценка угроз и возможностей проводится на основе GETS-анализа (таблица 10), на основе которого формулируется перечень возможностей и угроз.

Оценка угроз и возможностей

G (Правовые и полит. факторы)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вступление России в ВТО 2. Отмена сертификации туристской деятельности 3. Осуществления программы развития региона в культурном плане 4. Ужесточение контроля со стороны налоговых органов 5. Налаживание политических отношений со странами Ближнего Зарубежья 6. Государственная поддержка малого бизнеса
E (Экономические факторы)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост ВВП за счет отрасли туризма 2. Повышение курса национальной валюты 3. Повышение уровня инфляции на услуги, составляющие тур. продукт 4. Усиление конкуренции на рынке за счет появления новых фирм 5. Высокая разница уровня доходов различных категорий населения
T (технологии)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых информационных технологий, используемых на туристическом рынке 2. рост требований к технологии обслуживания клиента 3. Новые технологии при общении с партнерами
S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение продолжительности активной части жизни 2. Неравное соотношение мужчин и женщин пенсионного возраста 3. Преобладание семей, имеющих одного ребенка 4. Сокращение продолжительности отпусков 5. Рост числа туристов, предпочитающих отдых за границей 6. Повышение численности среднего класса 7. Большой разрыв уровня жизни категорий среднего класса и низшего

Возможности:

Угрозы:

	G	-----	-----
		-----	-----
		-----	-----
		-----	-----
	E	-----	-----
		-----	-----
		-----	-----
T		-----	-----
		-----	-----
		-----	-----
		-----	-----
S		-----	-----
		-----	-----
		-----	-----
		-----	-----

Все указанные возможности и угрозы из GETS-анализа необходимо распределить в таблицу анализа, с соответствующими полями. При распределении учитывается вероятность реализации и степень влияния возможности/угрозы на организацию.

Таблица 11

Анализ возможностей организации

Вероятность реализации возможности	Влияние возможности на организацию		
	сильное	умеренное	малое
Высокое	BC	BU	BM
Среднее	CC	CU	CM
Низкое	HC	HU	HM

Возможности, попавшие в поля BC, BU и CC, обязательно переносятся в конечный вариант SWOT-анализа. Возможности: HU, CM, HM – не учитываются в дальнейшем анализе. Возможности: HC, CU и BM – включаются в SWOT- анализ в соответствии с мнением субъекта, осуществляющего анализ.

Аналогично проводится анализ угроз предприятия:

В целях анализа угроз необходимо оценить влияние угроз через параметры предприятия.

Необходимо определить минимальные значения показателей параметров предприятия, которые будут влиять на состояние предприятия (табл. 12):

- разрушающее,
- критическое,
- тяжелое,
- «легкие ушибы».

Таблица 12

Оценка влияния угроз через параметры предприятия

Показатель	Разрушающее	Критическое	Тяжелое	Легкие ушибы	План
1. Выручка	-200 %	0	-50 %	-20 %	
2. Численность	0 или 1	50 %	70 %	85 %	
3. Необходимый объем матер. ресурсов	50%	70 %	80 %	90-95 %	
4. Износ основных фондов	65%	40 %	25 %	10 %	
5. Количество клиентов	10%	ВЕР	70 %	90 %	

В окончательный вариант анализа следует включить угрозы, попавшие в поля: СР, ВР, ВК, ВТ. Возможности: НК, НТ, НЛ, СЛ – не учитываются (табл.13). Возможности: НР, СК, СТ и ВЛ включаются в окончательный вариант SWOT-анализа в соответствии с мнением субъекта, осуществляющего анализ.

Таблица 13

Анализ угроз предприятия

Вероятность возникновения угрозы	Влияние угрозы на организацию			
	разрушающее	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя	СР	СК	СТ	СЛ
Низкая	НР	НК	НТ	

V. Взаимосвязи полей SWOT-анализа

При установлении взаимосвязей полей SWOT-анализа учитываются сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Выделенные взаимосвязи являются базисными при формулировании стратегии. Возможности и угрозы выделяются на основе распределения их в матрицах анализа, с учетом того поля, в которое они были отнесены.

Взаимосвязи между полями необходимо сформулировать так, чтобы они были базисными для формулировки стратегии (табл. 14).

Таблица 14

Взаимосвязи полей SWOT-анализа

	Возможности: 1..... 2.... 3.... 4..... 5..... 6....	Угрозы: 1..... 2.... 3.... 4..... 5..... 6....
Сильные: 1..... 2..... 3..... 4.... 5.....	Поле СИВ 1С-1В 3С-5В	Поле ВИУ 5С-2В
Слабые: 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....	Поле СЛВ 4Сл-6В	Поле СЛУ 1Сл-5У

Для каждого из полей устанавливается 3-4 взаимосвязи

VI. Формулирование стратегии развития

Стратегия развития предприятия формулируется для каждого из полей: СИВ, СИУ, СЛВ, СЛУ.

Контрольное мероприятие № 2. Анализ основных стейкхолдеров и формирование корпоративной культуры

I. Состав основных стейкхолдеров

Основные группы стейкхолдеров могут быть представлены по следующей форме (табл. 15)

Таблица 15

Основные характеристики стейкхолдеров

Наименование стейкхолдеров	Кол-во на предприятии	Функциональные обязанности и место на предприятии	Форма общения с другими стейкхолдерами	Ресурс, которым обладает и управляет	Основной интерес
1. Руководство					
2. Руководство					
3. Спонсоры/ инвесторы					
4. Владельцы					
5. Функциональные службы					
6. Гос. органы					
7. Конкуренты					
8. Сообщества/ Местное население					
9. СМИ					

На основе характеристике следует выявить основной интерес стейкхолдеров.

Для этого необходимо установить взаимосвязи между интересами различных стейкхолдеров и вывести общий.(Рис. 30)

2. Основной интерес



Рис. 30. Баланс интересов

II. Корпоративная культура

1. Миссия

Установление миссия предприятия предполагает выражение его философии, смысла существования и статуса. В ней декларируются принципы работы и общественно-социальная ценность услуг, предоставляемых фирмой потребителю. В формулировке миссии делается попытка зафиксировать вклад и ценность предприятия для общества. Миссию нельзя реализовать полностью, к этому можно только стремиться.

Формулировка миссии должна соответствовать следующим критериям:

1. вдохновлять на осуществление изменений;
2. должна быть рассчитана на долгосрочную перспективу;
3. должна быть понятна и доходчива.

При работе по формулированию миссии следует помнить, что она не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов работы, так как в целом выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому в миссии не следует указывать в качестве главной цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности коммерческой организации. Прибыль как миссия может существенно ограничить спектр рассматриваемых организацией путей и направлений ее развития и в конечном счете приведет к неэффективной работе.

Инструменты для разработки миссии:

I. «5 ПОЧЕМУ». Начинается с описательного утверждения «Мы производим услугу X». А затем 5 раз последовательно спросите: «Почему это важно?»

II. Конкурс миссий

Из всего предприятия выбираются наиболее осведомленные работники. Данные работники предлагают свои варианты миссий, затем руководство выбирает наиболее удачный, а все работники за них голосуют.

2. Ценности предприятия

Ценности – это вечные принципы, которыми руководствуется предприятие.

Они мало изменяются по прошествии времени. Ценности должны быть видны и доступны каждому работнику предприятия.

Инструменты для формирования ценностей:

I. Ричард Барред «Инструмент аудита корпоративных ценностей» - 1998г.

Работники организации выбирают один из трех вариантов шаблонных ценностей:

1. 10 ценностей, лучше всего отражающих их самих;
2. 10 ценностей, лучше всего описывающих, как функционирует их организация;
3. 10 ценностей, которые считают важнейшими для достижения их организацией.

II. Джим Коллинз – 1999 год. «Список вопросов, которым должны соответствовать ценности».

1. каких основных ценностей вы придерживаетесь, которые считаете настолько фундаментальными, что не откажитесь от них независимо от того, вознаграждаются они или нет?
2. Как бы вы описали своим родным и близким осн. ценности, за которые вы выступаете на работе и которые, как вы надеетесь, отстаивают на своей работе они?
3. Если вы, проснувшись утром, получили столько денег, что уже могли бы е работать до конца жизни, продолжили бы соблюдать эти ценности?
4. Вы можете представить, что через 100 лет эти ценности будут так же актуальны, как и сегодня?
5. Хотели бы вы. Чтобы организация продолжала соблюдать эти ценности, даже если на определенном этапе они стали бы конкурентом недостаткам?
6. Если бы завтра вы создавали новую организацию в другой отрасли, какие основные ценности вы выбрали бы независимо от сферы деятельности?

3. Видение

Видение организации – это словесная картина того, какой организация хочет стать в будущем. Для формулировки видения следует использовать следующие инструменты:

1) Метод собеседования. С каждым из высших руководителей беседуют отдельно и узнают его мнение относительно желаемого буду-

щего организации. Собеседование, как правило, проводится консультантом со стороны. Затем обобщенные результаты передаются главному исполнительному директору для составления видения команде по разработке корпоративной культуры.

Собеседование проводится по вопросам:

1. *где и почему мы добивались успеха в прошлом?*
2. *где нас постигали неудачи в прошлом?*
3. *какие тенденции, инновации и силы меняют рынок в настоящее время?*
4. *почему мы должны гордиться своей организацией?*
5. *чего ждут от нас наши клиенты, акционеры, работники?*
6. *каковы самые важные преимущества и сферы компетентности нашей организации?*
7. *какой вы видите нашу организацию через 5 лет?*
8. *как изменится организация за этот период?*
9. *как мы будем закреплять наш успех?*

2) Видение в картинках. Раздайте каждому участнику команды фотоаппараты и предложите сфотографировать все те объекты, которые могли бы охарактеризовать будущее организации. Дайте на данное задание 1 или 2 недели, высвобождая работников от основной деятельности. После завершения этого срока попросите подписать каждую из фотографий словами, описывающими основной элемент данной фотографии. Командой проведите критический анализ данных фотографий и выберите основные, которые уместятся на формате А1. Каждый член команды описывает видение организации, исходя из выбранных фотографий. Затем проводится конкурс видений.

В результате оценки полученной информации составляется видение, которое должно представлять каждому работнику и всем стейкхолдерам общую концептуальную базу, помогающую придать форму абстрактному будущему.

Типичными элементами видения будут являться:

- желаемая сфера деятельности;
- будущая оценка фирмы с точки зрения всех заинтересованных лиц, области лидерства и отличительная сфера компетенции, а также глубокие убеждения.

Контрольное мероприятие № 3. Разработка системы сбалансированных показателей

1. Установление причинно-следственных связей для полей SWOT-анализа

Система сбалансированных показателей (ССП) – это система управления, которая позволяет организации четко сформулировать планы на будущее и стратегию и воплотить их в реальные действия. Она обеспечивает обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними показателями, необходимую для повышения структурной эффективности и достижения результатов. При полном внедрении СПП преобразуют стратегическое планирование из теоретического упражнения в ключевую деятельность предприятия.

Для разработки СПП использовались данные, полученные в результате SWOT-анализа. Для каждого из полей в рамках разработанных стратегий развития предприятия (СиВ, СиУ, СлВ, СлУ) необходимо установить причинно-следственные связи:

Причина \longrightarrow Следствие \longrightarrow Явление (рис. 31,32)

При установлении взаимосвязей следует учитывать составляющие СПП:

- финансы;
- клиенты;
- внутренние бизнес-процессы;
- обучение и развитие.

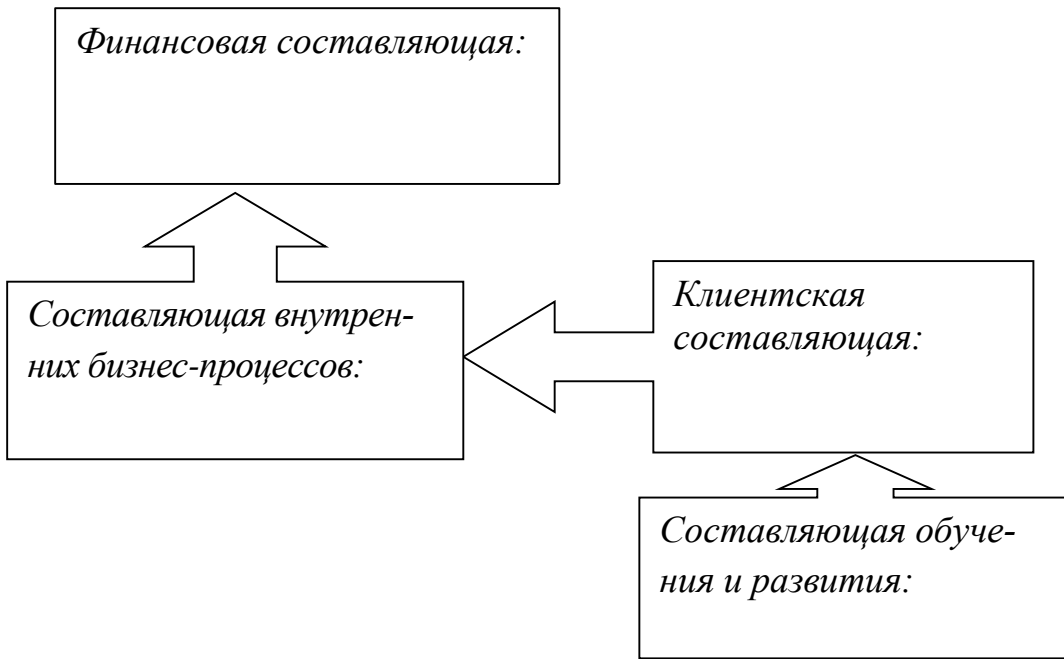


Рис. 31. Структура ППС

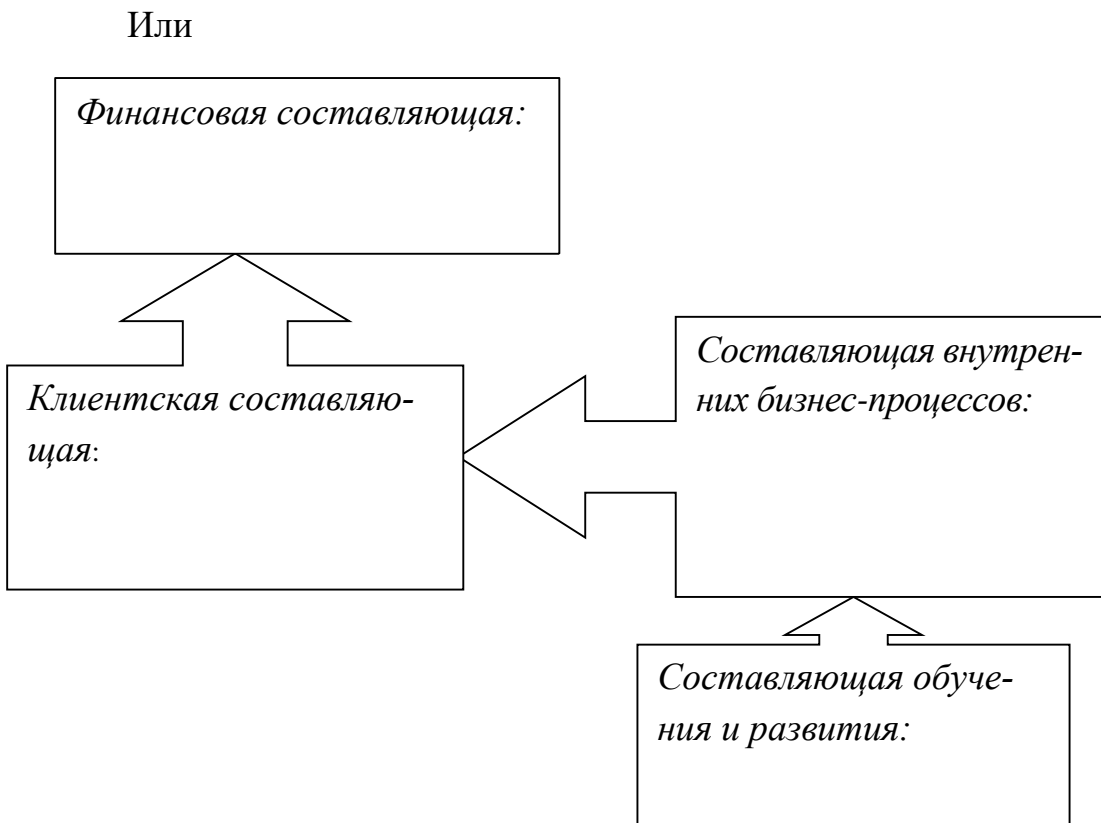


Рис. 32. Причинно-следственные связи

2. Формирование команды по внедрению ССП

1. Поддерживающий руководитель

Обязанности:

- ответственный за проект по внедрению ССП;
- предоставляет команде информацию о выработанной стратегии и методологии;
- предоставляет материальные, финансовые, трудовые, временные и информационные ресурсы;
- обеспечивает поддержку по отношению к ССП во всей организации.

2. Ведущий специалист по ССП – сторонний консультант (аудиторской фирмы или консалтинга)

Обязанности:

- планирует, осуществляет координацию деятельности и сообщает результаты работы команды остальным работникам;
- обеспечивает и снабжает команду всей необходимой литературой;
- обеспечивает обратную связь с поддерживающим руководителем;
- обеспечивает руководство команды по вопросам методологии ССП;
- содействует формированию эффективной команды посредством наставничества и поддержки.

3. Члены команды

Обязанности:

- действуют в интересах предприятия в целом;
- информируют и влияют на своих начальников из состава руководства;
- действуют как послы ССП в своей организационной единице;
- предоставляют специальные знания хозяйственной единице или функциональных областей.

4. Эксперт по организационным изменениям

Директор осуществляет все этапы системного анализа

- 1) определяет факторы влияния внешней среды на фирму и ее деятельность;
- 2) проводит анализ предприятия по технологическому процессу;
- 3) производит анализ возможных изменений предметов исследования, моделирование возможных изменений;

4) оценивает возможности реализации нововведений и определение их эффективности.

Обязанности:

- освещает вопросы организационных изменений;
- расследует проблемы, связанные с изменениями, которые влияют на проект по внедрению ССП;

Работает над выработкой решений, уменьшающих риски.

3. Выделение необходимых показателей в соответствии с параметрами отбора

Для установленных причинно-следственных связей в каждой из составляющих ССП выделяется по 4-6 показателей, затем они оцениваются по 10 или 100-балльной шкале, и принимается решение берется ли показатель в окончательный вариант ССП (исходя из суммарного балла)

Показатели разрабатываются для всех причинно-следственных связей, их необходимо распределить по основным составляющим (обучения и развития, клиентская, внутренних бизнес-процессов, финансовая).

Каждый показатель оценивается по следующим критериям (табл. 16):

1. Связь со стратегией.

Каждый показатель отображает изменение организации в рамках своей стратегии.

Критерий оценивается в баллах по 10-балльной или 100-балльной шкале.

Для того, чтобы принять решение о простановке баллов, необходимо создать шкалу для критерия.

Например,

100-80 – всегда соответствует стратегии и четко определяют приближение или удаление к основным целям стратегии.

79-50 – как правило, определяет взаимосвязь между показателем и целью. Иногда сложно понять, насколько эффективно осуществляется приближение к цели.

50-30 – взаимосвязь со стратегией прослеживается, но очень сложная, запутанная.

30-10 – связь со стратегией практически не прослеживается.

Таблица 16

Анализ выбранных показателей на предмет соответствия стратегии предприятия

№ п/ п	Показатели	Параметры отбора							Сумма баллов	Показ- ли, иду- щие в итого- вую ССП
		Связь со стратегией	Колич. выраж-е	Доступ- ность	Доходчи- вость	Реле- вант- ность	Нали- чие об- щего опреде- ления	Автор- ский критерий		
	<i>Причинно-следствен- ная связь (отдельно для каждого из полей SWOT-анализа))</i>									
1	Обучение и развитие									
1	Наименование показателя									
2	Клиентская составляющая									
1	Наименование показателя									
3	Внутренние бизнес-процессы									
1	Наименование показателя									
4	Финансовая составляющая									
1	Наименование показателя									

2. Количественное выражение.

Данный критерий связан с информационными технологиями, используемыми на предприятии. Значение данного показателя может быть индикатором (да/нет), а может соответствовать определенной шкале.

Например,

100-80 – информация есть в электронном виде за несколько периодов.

79-50 – информация существует за несколько периодов, но в разных вариантах носителей.

50-30 – информация существует только за прошедший период.

30-10 – информация существует запутанная, несоизмеримая.

3. Доступность

Критерий описывает возможность измерения и доступность к измерителям по выбранному показателю.

Может быть измерена по шкале:

100-80 – существует методика оценки данного измерителя, которая используется на практике не один период.

80-50 – методика существует лишь в теории и лишь однократно применялась в практике.

50-30 – методики не существует, на практике измеряется по-разному, период от периода.

30-10 – методики не существует, измерение не проводится.

4. Доходчивость.

Это уровень понимания показателя работниками, а также понимание позитивных и негативных тенденций.

Оценивается в баллах:

100-80 – все знают, что это за показатель, как его рассчитывать, понимают, на что нужно повлиять для улучшения данного показателя.

80-50 – работники понимают значение показателя, не всегда знают, как рассчитать, понимают позитивные и негативные тенденции данного показателя.

50-30 – работники догадываются о значении показателя, его позитивных и негативных тенденциях, не знают, как рассчитать.

30-10 – о показателе услышали первый раз, путаются в расчетах и понимании, не знают, как использовать.

5. Релевантность.

Хорошей проверкой данного показателя является возможность действовать на основе анализа данного показателя.

Релевантность – степень взаимосвязи между показателем и возможностью действовать в результате анализа данного показателя.

6. Наличие общего определения для показателя.

100-80 – определение существует уже давно, используется всеми предприятиями.

80-50 – определение появилось в последние 5 лет, используется специализированными предприятиями.

50-30 – определение существует в рамках данного предприятия, используется уже несколько лет.

30-10 – определение существует совсем недавно, используется только узкоспециализированными специалистами, либо отсутствие общего определения.

7. Авторский критерий – это тот, который определяет вашу собственную заинтересованность в использовании данного показателя в конечной ССП.

В окончательный вариант системы сбалансированных показателей выбирается 20-25 показателей.

4. Формулировка показателей конечной ССП и определение нормативов

4.1. Взаимосвязь показателей

Для каждого поля стратегии развития следует установить взаимосвязи основных показателей, которые находятся в различных составляющих ССП (рис. 33).

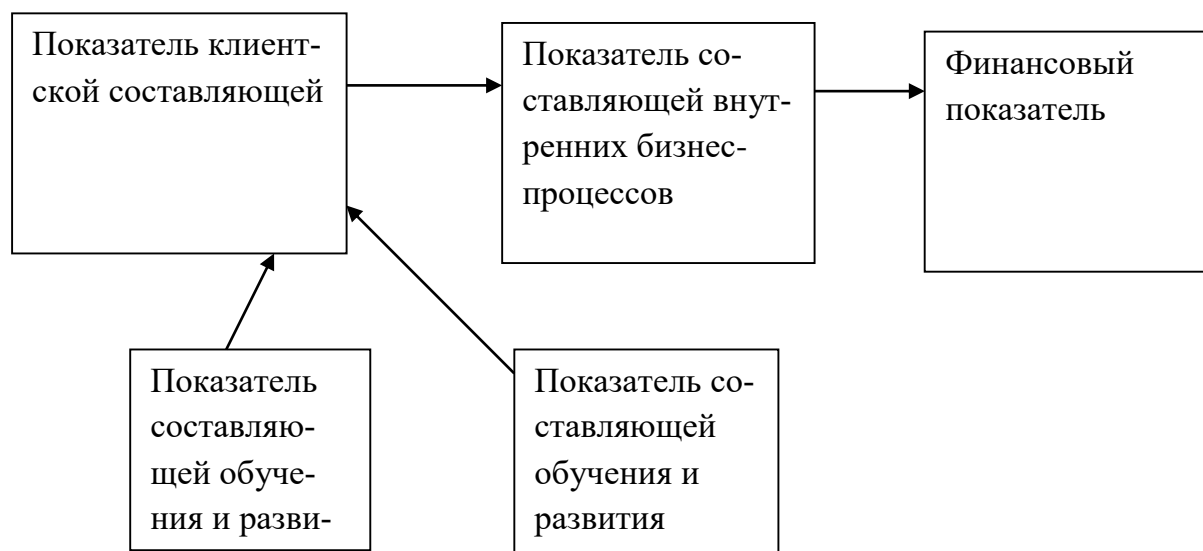


Рис. 33. Взаимосвязь показателей

ФИНАНСОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ



Рис. 34. Итоговая система сбалансированных показателей (пример)

4.2. Итоговые показатели их нормативы

Итоговые показатели формулируются по составляющим, затем оценивается их значение (в количественных измерителях) на начальном потенциале, стартовом потенциале и стадии реализации стратегии (рис. 34, табл.17).

Таблица 17

Итоговые показатели

№ п/п	Показатели	Значение показателя		
		Начальный потенциал	Стартовый потенциал	Реализация стратегии
	<i>1. Составляющая обучения и развития</i>			
1				
2				
	<i>2. Клиентская составляющая</i>			
1				
2				
3				
	<i>3. Составляющая внутренних бизнес-процессов</i>			
1				
2				
	<i>4. Финансовая составляющая</i>			
1				
2				

5. Описание показателей (справочный материал о показателе)

Выбирается 3 основных показателя, которые наиболее явно связаны со стратегией дальнейшего развития предприятия и отражают результаты его деятельности. Выбранные показатели необходимо описать в соответствии со следующими характеристиками:

- 1) Наименование составляющей, которой принадлежит данный показатель.
- 2) Номер показателя:
- К 01 (1-й показатель в клиентской составляющей)

- Ф 01 (в финансовой составляющей)
 - ВВП 01 (в составляющей внутренних бизнес-процессов)
 - ОиР 01 (в составляющей обучения и развития).
- 3) Ответственный по показателю (по результатам показателя).
 - 4) Цель показателя (какой цели предприятие добивается вследствие реализации данного показателя).
 - 5) Описание (краткое и точное описание показателя, чтобы, ознакомившись с ним, любой человек мог быстро понять, почему этот показатель важен для предприятия).
 - 6) Индикатор запаздывающего или опережающего показателя.
 - 7) Периодичность расчета показателя и периодичность подачи информации для принятия решений.
 - 8) Единицы измерения показателя.
 - 9) Полярность показателя – описание того, что будет означать увеличение или уменьшение данного показателя.
 - 10) Формула расчета показателя.
 - 11) Источник данных для показателя (документ, человек, пресса, отдел, отчетность).
 - 12) Качество данных (высокое, среднее, низкое).
 - 13) Сборщик данных (конкретный человек).
 - 14) Норма по данному показателю.
 - 15) Обоснование нормы.
 - 16) Инициатива, т.е. те действия, которые можно предпринять для достижения данным показателем целевого уровня.

6. Эффективность стратегии

При расчете эффективности стратегии необходимо распределить совокупные затраты на ее внедрения по расчетным шагам (в разбивке по кварталам, полугодиям), исходя из того, что стратегия разрабатывается на 3 года. Затраты следует разделить на капитальные, текущие и непредвиденные. Затем оцениваются доходы, которые получит предприятие от своей деятельности (доход от новых клиентов, доход от нового вида деятельности). Разница между общими доходами и совокупными затратами по каждому расчетному шагу покажет эффект от внедрения стратегии (табл. 18).

Расчет эффективности стратегии

№ п/п	Финансовые потоки	Расчетные шаги – с разбивкой по полугодиям							
		0	1	2	3	4	5	6	Итого
	<i>Расходы</i>								
1	Капитальные затраты	- 350							
2	Текущие затраты								
3	Непредвиденные затраты (10-30% от текущих)								
	Итого		300						
	<i>Доходы</i>								
1	Доход от новых клиентов		(Д2019*30%)-Д2019						
2	Доход от новых видов туров								
	Итого		500						
	<i>Чистый денежный поток</i>	- 350	-350+(500-300)=ЧПД1	ЧПД1+(Д2-Р2)	ЧПД2+(Д3-Р3)				60% ?

7. Социальный эффект – видение фирмы для каждого стейкхолдера.

При анализе социального эффекта от внедрения системы сбалансированных показателей на туристической фирме следует использовать данные, полученные в ходе анализа основных стейкхолдеров предприятия и выявления их основного интереса.

Для выявления социального эффекта необходимо указать состав основных стейкхолдеров и их интересы:

1. клиенты – качество, цена, уровень обслуживания;
2. работники – самореализация и достойная заработная плата;
3. инвесторы – доход и статус;
4. владельцы – имидж компании, стабильный доход;
5. функциональные службы – четкая и слаженная работа, обеспечивающая получение прибыли;

6. гос. органы – обеспечение прозрачности, своевременная уплата налогов;
7. конкуренты – возможность иметь конкурентные преимущества, добросовестная конкуренция;
8. сообщества – качественный турпродукт, удовлетворение потребностей в отдыхе;
9. СМИ – доступность информации

Достижение желаемого уровня выделенных показателей по всем составляющим позволит оптимизировать деятельность фирмы и достигнуть значений основных показателей системы, которые затронут интересы как внешних, так и внутренних стейкхолдеров.

Глава 2. ПРОЕКТЫ В РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1. Проектная деятельность как инструмент реализации финансовой стратегии организации

По результатам исследований американского финансово-экономического журнала Forbes, одного из наиболее авторитетных и известных экономических печатных изданий в мире, известного американского делового журнала Fortune и других, пользующихся доверием профессионалов изданий, всего 10 % корпоративных стратегий выполняются эффективно, почти половина – 40 % инвестиций не направлены на достижение стратегических целей компаний, более половины – 60 % организаций не связывают свои проекты со стратегиями. В большинстве инвестиционных проектов окупаемость, ожидаемая по первоначальным расчетам, не достигается, а 90 % организаций готовят отчеты только по затратам на стратегические мероприятия.

Глобальное исследование компании American Management Association показало, что всего 3 % топ-менеджеров сами оценивают положительно результаты реализации корпоративных стратегий, 62 % руководителей признают, что их организации лишь стремятся к эффективности в стратегических решениях.

XXI век характеризуется чрезвычайно возросшей динамичностью и масштабами изменений во всех жизненных сферах, начиная с экологии и заканчивая системой семейных ценностей. Даже при самом сильном менеджменте, наличии высокопрофессиональных бизнес-аналитиков, значительного числа разработок по планированию, прогнозированию ситуаций на рынках, технологических изменений и т.п. кажется практически невозможным сформировать и, тем более, эффективно реализовать сколь-либо долгосрочный план развития бизнеса.

Однако даже в условиях пандемии некоторые российские компании обеспечили себе за 2020 год рост капитализации – это Яндекс (прирост 54,9 %), в то время как лидер по общей величине капитализации, СБЕР, снизил свою рыночную стоимость за тот же период на 10,2 %³².

³² https://business-asset.com/rus/wiki-blog/maly_biznes/samye-bogatye-predpriyatiya-rossii-po-kapitalizaczii-dokhodnosti-i-stoimosti-647.html

Относительно аналогичного периода прошлого года развитие экономики Владимирской области в январе-апреле 2021 года оказалось очень успешным, наибольший рост зафиксирован в строительстве и в обороте общественного питания, однако этот рост может быть объяснен спадом деятельности из-за ограничительных мероприятий в связи с пандемией в начале 2020 года, но такая ситуация далеко не во всех регионах, хотя и там были ограничительные меры. Наличие разнонаправленных трендов позволяет сделать вывод, что часть бизнесов даже в таких условиях высокого риска и неопределенности умеет быстро разрабатывать и реализовывать обоснованные стратегические планы.

Исследования ученых, экспертов аналитиков показывают, что решением проблем низкой эффективности стратегических решений является трансформация стратегии в интегрированный инвестиционный портфель проектов и программ и обеспечение управления решением стратегических задач компании на уровне реализации отдельных проектов и программ.

Использование инструментов стратегического менеджмента проектов позволяет

- Упорядочить выделение инвестиций на различные цели бизнеса
- Убедиться в том, что при существующих внутренних возможностях и внешних обстоятельствах соответствующие инвестиционные программы и проекты могут быть реализованы
- Исключить субъективность из процесса принятия решений
- Реструктурировать портфель в случае (экономических) изменений
- Быстро идентифицировать те инвестиции, программы и проекты, которые следует ускорить, приостановить или прекратить

Современный менеджмент проектов предлагает различные дефиниции проектов, одна из которых: "Проект – это стратегически важное масштабное мероприятие, требующее координации работы подразделений компании». Стратегически важное означает, что проект выполняется в рамках плана стратегического развития или поддерживает одну из целей стратегического развития компании (возможно обеспечивая положительный синергетический эффект). Масштаб определяется размером компании – для одной масштабным будет проект с бюджетом от миллиона рублей, для другой – от 100 миллионов. Главное –

понимание того, что в политике компании должно быть зафиксировано положение об обязательности соответствия любого запускаемого проекта ее стратегии.

В системе управления проектами организации выделяется Проектный комитет, это коллегиальный орган, на котором лежит ответственность принятия обоснованного решения о включении нового проекта в портфель проектов компании. Критериями отказа во включении в портфель, при соблюдении принципа стратегического развития, могут являться:

- Результат проекта не соответствует целям развития компании, т.е. стратегии и стратегическим целям;
- Результат проекта не соответствует личным целям отдельных влиятельных людей и группировок, т.е. высока вероятность конфликта интересов влиятельных стейкхолдеров и, соответственно, провала проекта из-за либо пассивного, либо активного противодействия его реализации;
- Финансовый, человеческий, технологический, управленческий потенциал компании является не достаточным для реализации проекта, т.е. ресурсов недостаточно, либо совсем не остается резервов.

Если руководство компании не имеет проработанного обоснованного, ориентированного на долгосрочное развитие регламента формирования портфеля проектов, происходят ошибки выбора с неизбежными негативными последствиями:

- Неэффективное использование инвестиций (реализованы «не те» проекты, продукт проекта не обеспечивает выгоды)
- Потеря инвестиций (проекты не завершены из-за внутреннего сопротивления и/или недостаточности ресурсов, вернуть вложенные средства в большинстве случаев невозможно или результат несущественен – появляются заброшенные стройки, «замороженное» оборудование, устаревают неиспользуемые интеллектуальные активы).

Проектный подход к реализации стратегии позволяет выйти на принципиально новый уровень результатов (рис. 35).

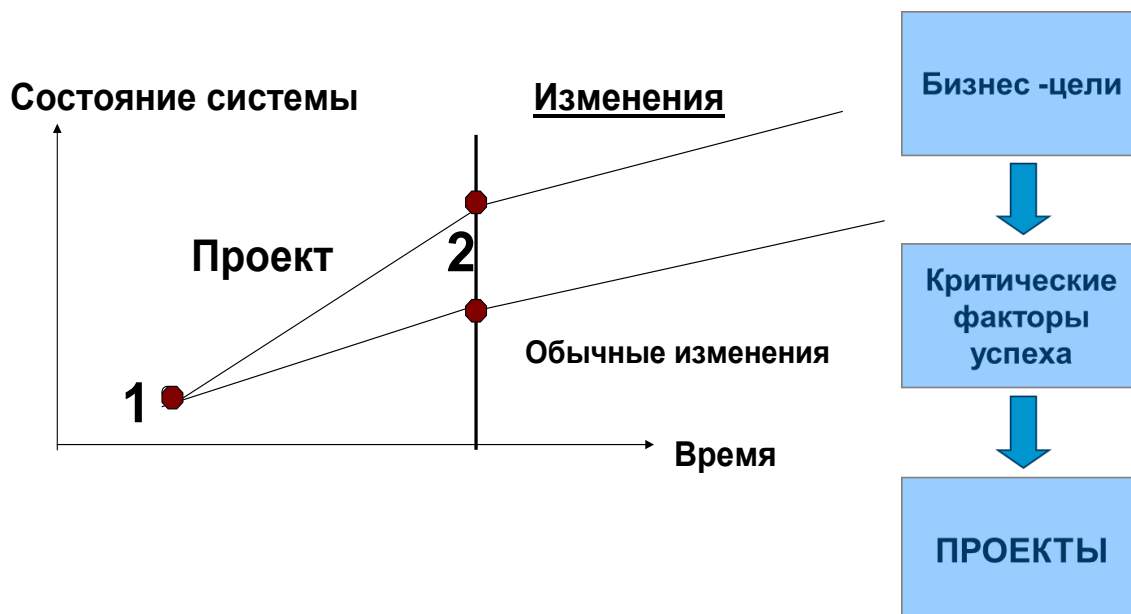


Рис. 35. Траектория развития организации при проектном подходе

Этапы реализации стратегия организации через проекты включает следующие последовательные действия.

1. Формулирование стратегии
 - Определение генеральной программы действий на основе детального стратегического анализа и прогнозирования
2. Стратегические инициативы
 - Мероприятия разового характера, связанные с реорганизацией структуры компании, радикальным изменением бизнес процессов, внедрением информационных технологий и т.д
3. Осуществление стратегии
 - Разработка, планирование реализации, выполнение проектов стратегического развития компании

Проектная деятельность в системе управления организацией представлена на рис.

При реализации проектного подхода необходимо учитывать, что любой важный проект имеет политическую подоплеку, т.е. в нем пересекаются, часто разнонаправленно, интересы и возможности влияния значимых для проекта стейкхолдеров – владельцев бизнеса, топ-менеджмента, ключевых партнеров, государственных чиновников.

Когда в организации существует неопределенность и несогласованность выбора, действует особая организационная политика - действия отдельных людей или групп для получения, развития и использования власти и ресурсов, нацеленных на определенные, часто не совпадающие со стратегическим целями организации результаты.

Примерами политических подходов к проектам являются следующие ситуации.

«Священная корова» - проект реализуется в политических (или экономических) интересах одного из первых лиц компании и находится вне оценок, вне критики. Часто этот проект возникает как дань личным пристрастиям первых лиц.

«Друзья в высших инстанциях» - когда получение ресурсов, формирование положительного отношения к проекту, защита проекта на критических этапах развития основаны не столько на фактах и здравом смысле, сколько на убеждении и власти. Здесь также высокий уровень субъективности оценок и низкий уровень приемлемости критики.

«Проект как средство продвижения» характерен для организации, в которую вошел новый амбициозный менеджер, который понимает, что проект может стать трамплином и стремится получить (навязать) политически выгодный проект, чтобы быстро продвинуться по корпоративной лестнице.

Борьба за ресурсы — стандартные проекты в повседневной жизни развивающейся организации. *«Любую задачу можно решить имея достаточно времени и денег, но вам никогда не будет хватать либо времени, либо денег» (Из законов Лермана)*³³

В большинстве организаций иницируется гораздо больше проектов, чем она может реализовать с учетом наличных и потенциально доступных ресурсов. Несмотря на то, что большинству профессиональных менеджеров известно, что управлять можно лишь тем, что можно измерить, что наибольшие потери возникают, когда начатые дела приходится приостанавливать, то большинство людей склонны оценивать ресурсное состояние организации излишне оптимистично, давление сверху, блеск кажущихся решающими все проблемы проектов снова и снова приводят к одним и тем же проблемам.

Наблюдения специалистов в разных странах показывают, что ресурсные потребности портфеля проектов компании обычно в 3-4 раза

³³ <https://lifehacker.ru/zakony-zhizni/>

больше того, что может позволить потратить на проектную деятельность организация. Исследования аналитиков подтверждают, что во многих случаях даже имеющиеся ресурсы используются неэффективно. Особенно это касается наиболее ценного ресурса компаний – профессиональных специалистов, которых обычно стараются одновременно назначить на несколько проектов, поскольку других нет. Перегрузка людей, использование их одновременно в нескольких проектах приводит к снижению производительности, проблемам в проектах, а для самих сотрудников – к стрессам, заболеваниям, увольнениям

Торговля за ресурсы между кураторами и руководителями проектами не всегда бывает честной, в условиях непрозрачности принципов распределения ресурсов подрывается доверие к проектам, портится морально-психологический климат в компании

Планирование, организация, исполнение проектов является специфической деятельностью, отличающейся числом и разнообразием ролей и интересов участников – заказчик, подрядчики, поставщики, внешние заинтересованные стороны. Уникальность проектной деятельности заключается в том, что проект по определению является инструментом стратегических изменений, а значит, изначально обладает высоким уровнем непредсказуемости, неопределенности. отличающийся уникальностью и участием значительного количества

Для качественного выполнения проекта абсолютно важно, чтобы все участники проекта одинаково понимали и применяли единую терминологию, имели одно понятийное пространство. Если в организации отсутствует формально закрепленный регламент требований к процессам управления, документам, результатам, то вряд ли возможно обеспечить эффективное взаимодействие участников проектов. Для решения проблем понимания в менеджменте проектов используются множество групп различных управленческих стандартов:

Стандарты управления проектами – ISO 21500 (ISO) – международный, PMBOK (PMI США) – международный, PRINCE2 (CSTA, Великобритания), P2M (PMAJ, Япония);

Стандарты управления программами – Standard for Program Management (PMI, США), P2M (PMAJ); российский ГОСТ, стандарты ISO/

Стандарты управления портфелем проектов – Российский ГОСТ, Standard for Portfolio Management (PMI, США); стандарты серии PRINCE

С точки зрения совершенствования инфраструктуры проектного управления большое значение имеют стандарты описания компетенций менеджера проектов – PMCDF (PMI) PMCDF (PMI), ICB Version 3.0 (IPMA), НТК (Ассоциация управления проектами СОВНЕТ), GAPPS.

Для оценки ситуации с менеджментом проектов и принятия решений по ее развитию используются стандарты и модели организационной зрелости управления проектами – OPM3 (PMI), модель Керцнера и т.д..

По объекту стандартизации выделяют:

- стандарты управления проектами;
- стандарты управления отраслевыми проектами;
- стандарты управления портфелями проектов;
- стандарты управления программами;
- стандарты управления программами и портфелями проектов;
- стандарты оценки компетенций менеджера проекта;
- стандарты управления проектами по областям знаний.

Стандарты определяют единое понимание как общей последовательности процессов управления проектами, так и требования к отдельным процессам. В стандартах обобщаются «лучшие практики» управления проектами [17].

Принципы свободного (открытого) стандарта:

1. доступность, что означает, может быть использован без ограничений всеми для изучения и применения;
2. максимизация выбора. Открытый стандарт не ограничивает выбор потребителя, не устанавливает требования закупать стандарт у определенного поставщика или группы поставщиков;
3. при использовании этих стандартов не требуется платить лицензионные отчисления, но сертификация соответствия системы управления проектами или компетенций менеджера стандарту может требовать платы;
4. отсутствие дискриминации. Открытые стандарты и организации, их администрирующие, не должны отдавать предпочтения одним реализациям перед другими по любым причинам, кроме технического соответствия требованиям стандарта.

5. расширения и подмножества. Реализация открытого стандарта может быть расширена по сравнению со стандартом или предлагаться в виде части стандарта.

В России с 1 марта 2015 введен в действие стандарт РФ ГОСТ Р «Руководство по проектному менеджменту», являющийся идентичным международному стандарту ИСО 21500:2012 «Руководство по проектному менеджменту».

Официальной организацией по разработке и выпуску стандартов в России является Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии Росстандарт, которым разработана своя серия стандартов по менеджменту проектов (рис. 36).

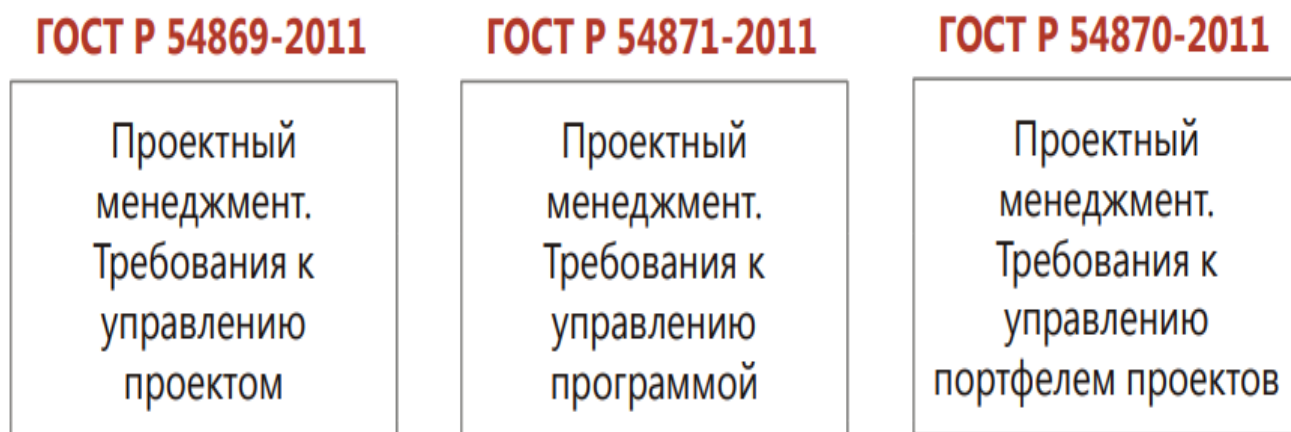


Рис. 36. Российские стандарты по управлению проектами

ГОСТ Р 54869— 2011 Национальный стандарт Российской Федерации «Проектный менеджмент требования к управлению проектом»

Согласно ГОСТ Р 54871-2011 Программа - это «Совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений».

Проекты в рамках программы связаны посредством общего результата или коллективной производительности.

Стандарт ГОСТ Р 54970-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» устанавливает область применения стандарта: «Настоящий стандарт устанавливает требования к управлению портфелем проектов для обеспечения эффективного до-

стижения целей организации и повышения качества принимаемых решений при формировании, мониторинге и контроле реализации портфеля проектов. Требования настоящего стандарта могут быть применены для управления любыми портфелями проектов независимо от характеристик компонентов, входящих в портфель. Настоящий стандарт может использоваться с целью оценки соответствия управления портфелем проектов, установленным в стандарте требованиям».

В рассматриваемом стандарте представлены базовые термины и определения, приведенные в Приложении 1:

Согласно ГОСТ Р 54870—2011 организационная структура управления портфелем проектов может в значительной степени различаться в зависимости от их специфики, но при управлении любым портфелем проектов должны быть определены следующие роли:

- комитет управления портфелем проектов – коллегиальный орган, образованный для принятия наиболее важных решений по управлению портфелем проектов;

- руководитель портфеля – лицо, ответственное за текущее управление портфелем проектов и отчитывающееся перед комитетом управления портфелем проектов;

- офис управления портфелем проектов – организационная структура, предназначенная для административной поддержки руководителя портфеля проектов и комитета управления портфелем проектов.

Для каждого из компонентов портфеля должна быть сформирована организационная структура управления согласно стандартам ГОСТ Р54869—2011 (раздел 4) для проектов и ГОСТ Р 54871—2011 (раздел 4) для программ.

Взаимосвязь проектов, портфелей проектов, программ представлена на рис. 37.



Рис. 37. Целевые программы и портфели

Для достижения желаемых результатов возможно применения двух подходов к формированию управления портфелем проектов. Первый вариант (Рис.38) предполагает формирование целевых программ по стратегическим целям, например, совершенствование управления финансами, но проекты программ могут быть поделены по разным портфелям – строительные, ИТ и т.п.

Целевые программы Портфели	Повышение качества процессов производства	Совершенствование системы управления финансами
Строительные проекты	Проекты	Проекты	Проекты
ИТ проекты	Проекты	Проекты	Проекты
HR проекты	Проекты	Проекты	Проекты
Проекты НИОКР	Проекты	Проекты	Проекты
...	Проекты	Проекты	Проекты

Рис. 38. Структуризация проектов по программа и функциональным портфелям

При таком подходе необходимо четко различать программы — группы взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения и портфели проектов — совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности, часто выполняются на общем пуле ресурсов (финансы, люди, оборудование, материалы, энергия). В этой матрице у проекта две заинтересованных стороны – портфельный управляющий стремится выполнить функциональные проекты (все построить), а программно интересуется достижение стратегической цели, когда какие-то проекты портфеля могут препятствовать реализации наиболее значимых для стратегического развития.

Решением должно быть четкое распределение ответственности заинтересованных сторон. Функциональный заказчик - подразделение организации, в интересах которого реализуется проект (стратегическое развитие, получение выгоды), должен отвечать за:

- обоснование необходимости проекта, подтверждение его соответствия стратегическим целям Предприятия

- формирование требований к продукту проекта – ИТ системе, зданию или сооружению и т.д.
- консультирование сторонних исполнителей в ходе выполнения проекта
- согласование и приемка результатов работ сторонних исполнителей.

Генеральный заказчик - подразделение организации, управляющее реализацией проекта, отвечает за:

- определение возможности реализации проекта (наличие необходимых ресурсов - люди, компетенции, технологии)
- заключение договоров со сторонними исполнителями на выполнение работ
- учёт и контроль хода работ
- оценка качества результатов работ в соответствии с условиями договоров
- приемка работ и документации.

Одновременно необходимо разработать и использовать систему объективных критериев выбора проектов. Параметры, влияющие на модель отбора проектов:

- Сфера деятельности
- Размер организации
- Уровень неприятия риска
- Технология
- Острота конкуренции
- Стиль управления

Для объективного отбора проектов необходимо применять систему финансовых оценок, представляемую в формате таблицы решений (табл.19).

Таблица 19

Пример модели отбора по финансовым критериям

Характеристики проектов	Проект А	Проект В
Стоимость проекта [COF = I]		
Ожидаемый ежегодный денежный приток [CIF]		
Требуемый срок окупаемости проекта [T]	5 лет	5 лет
Требуемая норма прибыли (среднегодовая) [ROI]		
Модель, основанная на периоде окупаемости и средней норме прибыли		
Период окупаемости [$T = I / D$]	5,8 лет	3,3 года
Норма прибыли [$ROI = D / I = 1 / T$]		
Выводы	Отвергнут по длительности срока окупаемости	Приемлем по обоим параметрам
Модель, основанная на чистой приведенной стоимости (NPV)		
Текущая стоимость годовых чистых денежных притоков за 5 лет		
ND = D x К, где К -текущая стоимость аннуитета \$1 на 5 лет при минимальной учетной ставке 20% (из справочника = 2.991)		
Капиталовложения [COF = I]		
Ч		
Выводы	Отвергнут	Отвергнут

Для предварительно принятых проектов проводится оценка по более широкой группе критериев. Пример компании 3М дан в табл. 20.

Таблица 20

Пример методики оценки проектов в компании 3М

№	Критерий (K_i - принимает значение от 1 до 10)	Вес критерия
	Остается в рамках основных компетенций	
	Подходит к стратегии	
	Срочность	
	Обеспечивает 25% объема продаж от новых продуктов	
	Уменьшает дефекты менее, чем на 1%	
	Улучшает лояльность потребителей	
	ROI больше 18%	

Общий балл проекта определяется как взвешенный показатель.

$$\sum_{i=1-7} (K_i \times P_i)$$

Вариант таблицы решений представлен на рис. 39.

Таблица решений

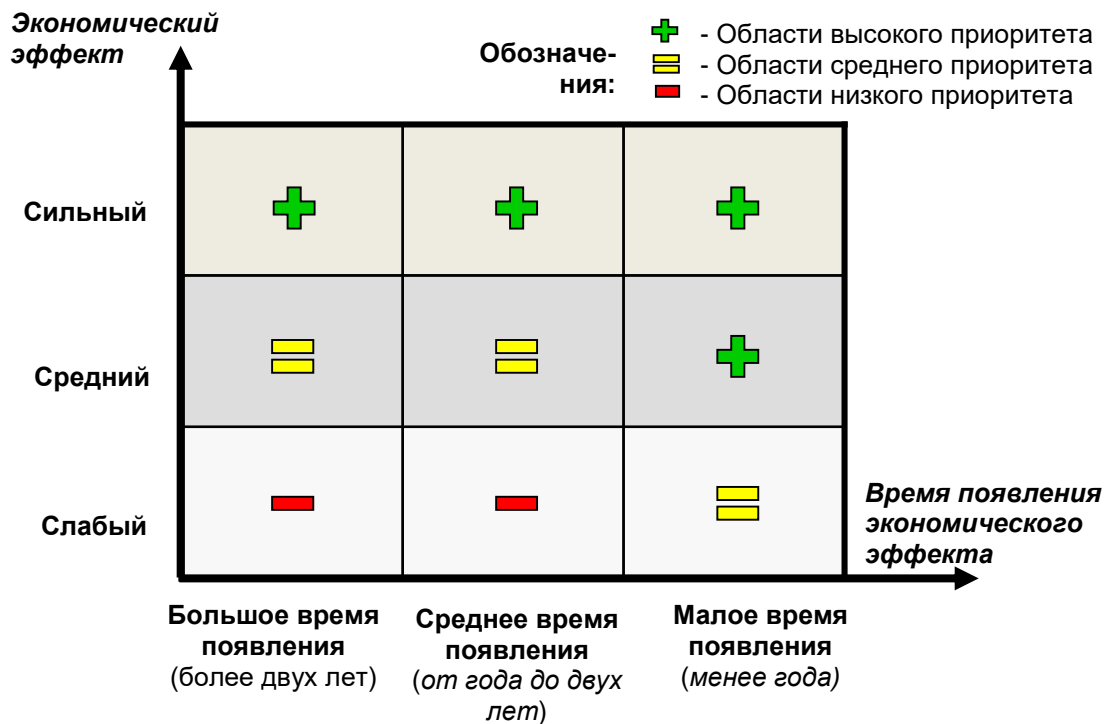


Рис. 39. Вариант таблицы принятия решений

Эффективное управление портфелями проектов возможно лишь тогда, когда процессы управления как портфелем, так и отдельно взятыми проектами определены и регламентированы. Регламент управления строится на базе стандартов управления проектами, в частности на основе национального стандарта ГОСТ Р ИСО 21500-2014 (прил. 2). Система процессов управления портфелями проектов представлена на рис. 40.

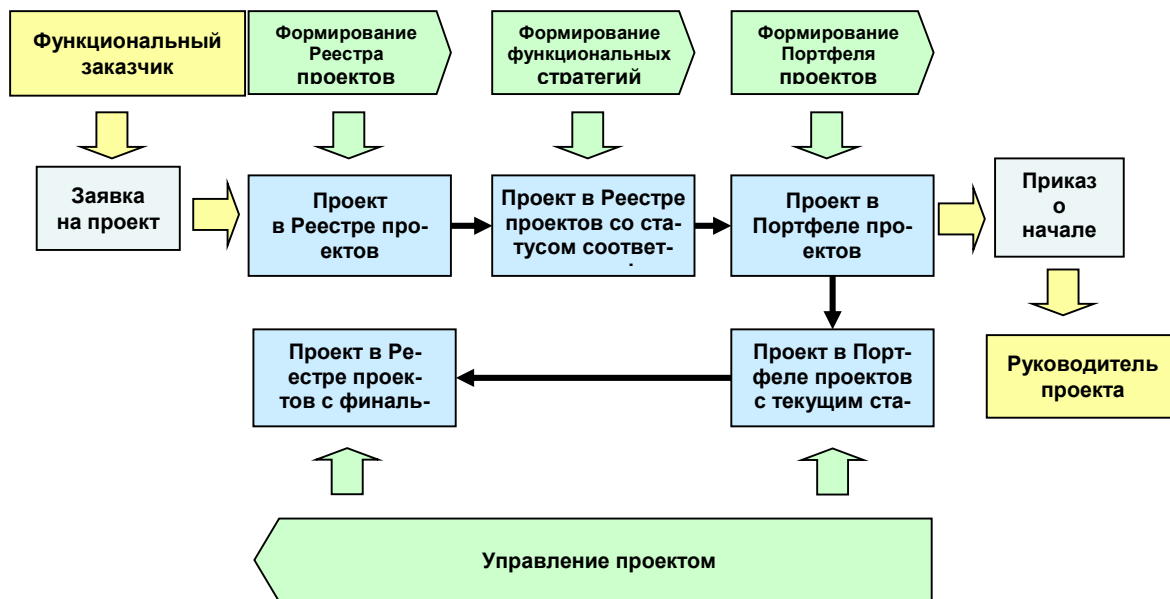


Рис. 40. Основные процессы управления портфелем проектов

Как уже отмечалось ранее, наиболее критичным для портфеля является стадия его формирования. Нужно иметь в виду, что портфель проектов является динамическим объектом, его структура непрерывно меняется – какие-то проекты завершают по плану. Какие-то в связи с невозможностью завершения по ресурсным ограничениям или каким-либо внешним требованиям либо замораживаются, либо завершаются. Появляются новые проекты, они требуют рассмотрения и принятия решения о включении или невключении в портфель, о сроках и выделении ресурсов. В связи с этим в организации должен быть проработан регламент изменений в составе портфеля, один из вариантов которого представлен на рис. 41.

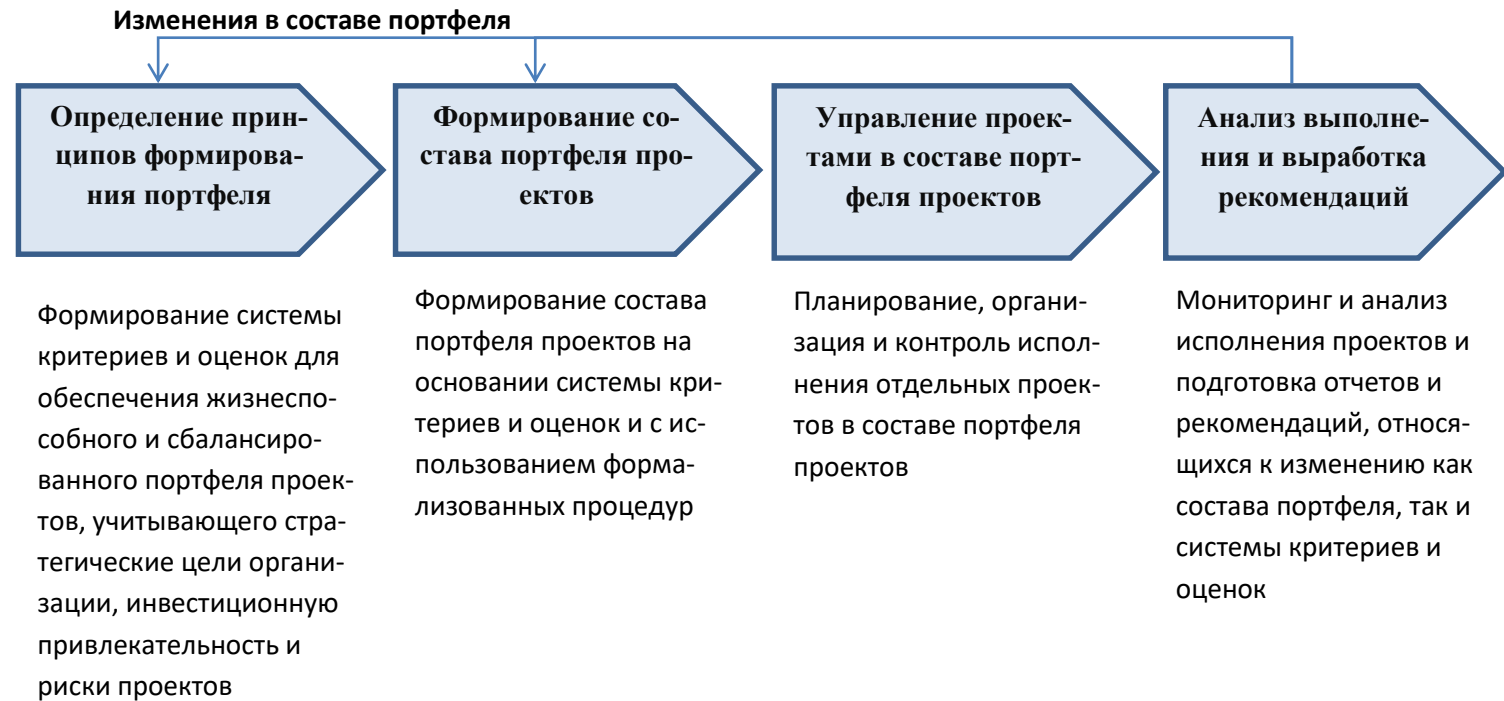


Рис. 41. Пример регламента изменений в составе портфеля проектов

Процедура формирования портфеля проектов включает:

1. Оценка предлагаемого проекта по стратегическим критериям:

- Соответствие целям компании
- Срочность
- Влияние

2. Оценка предлагаемого проекта по финансовым критериям —

- Период окупаемости
- Чистая приведенная стоимость
- Инвестиции

3. Оценка предлагаемого проекта по рисковым критериям

- Конфликт ресурсов
- Риски новизны
- Сопротивление внутри предприятия

4. Формирование итогового ранга проекта

$$\sum_{i=1-7} (K_i \times P_i)$$

К – вес критерия

Р – оценка критерия по пятибалльной шкале

5. Принятие решения о включении проекта в портфель.

Процедура мониторинга и отчетности по проектам, программам и портфелям проектов включает:

1. Отчетность по отдельным проектам

• Объем выполненных работ в натуральном выражении и в процентах к общему объему работ

- Расходование финансовых средств
- Отклонения по срокам и бюджету от планов

2. Сводные отчеты

• Сводный отчет по использованию ресурсов в разрезе подразделений

- Сводные отчеты по выполнению планов НИР, ОКР

- Сводные отчеты по Программам

3. Выводы и рекомендации

- Изменение состава портфеля и/или приоритетов проектов
- Изменение системы критериев



В системе управления проектами для топ-менеджмента выделяется «Пузырьковая диаграмма» - мониторинг портфеля проектов (рис. 42).

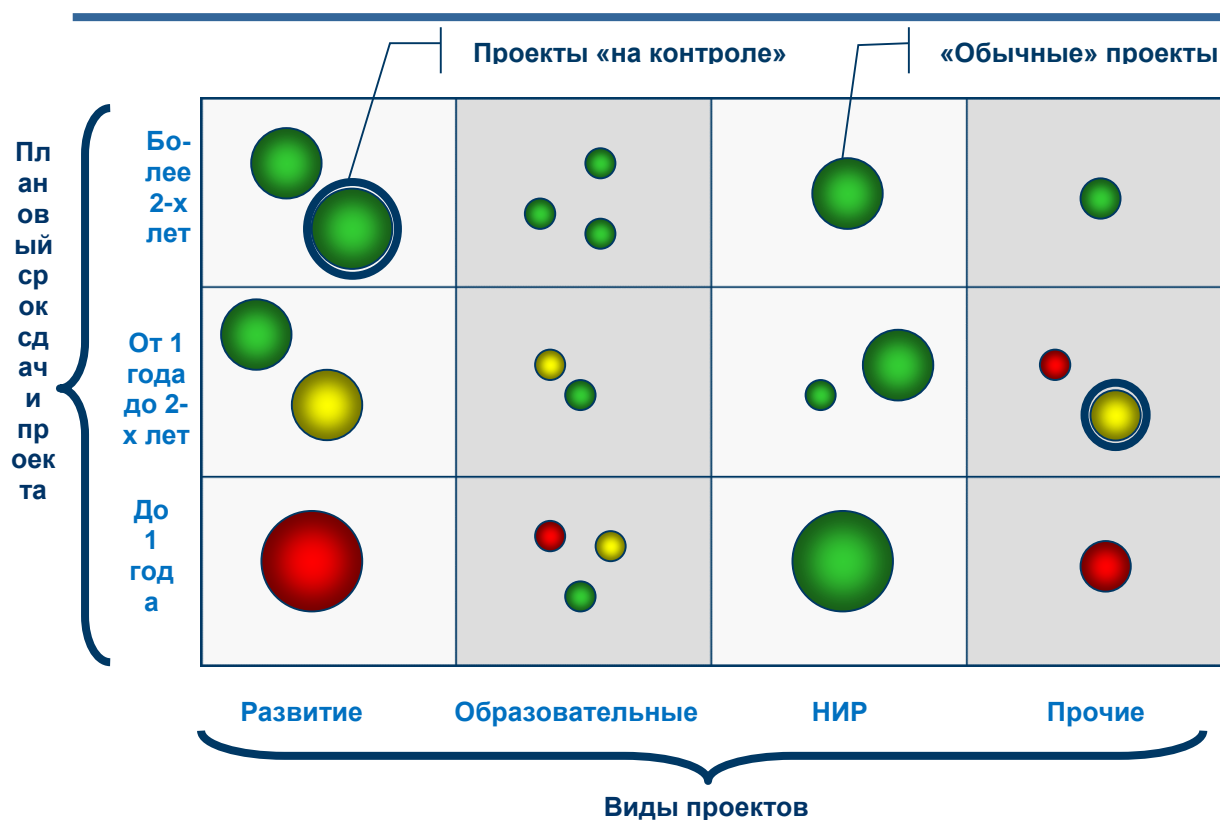


Рис. 42. Пузырьковая диаграмма

Пример планирования портфеля проектов по цели – расширение рынка сбыта продуктов организации

Категории компонентов (составных частей) анализируемого портфеля – проекты различной функциональной направленности – это маркетинговый проект продвижения магазина, логистический проект создания цепи поставок товаров и организационно-строительный проект собственно создания магазина как торгового объекта и юридической организации. Наиболее крупный и дорогостоящий проект – последний из перечисленных.

Параметры оценки компонентов проекта – длительность, стоимость, рискованность, сложность, значимость для достижения общей цели.

Интегральный показатель компонента включает балльную оценку каждого проекта с учетом удельного веса каждого из оцениваемых параметров.

Показатели оценки портфеля: длительность исполнения всех компонентов портфеля, суммарная стоимость, результативность (степень достижения поставленных целей и получения результатов в соответствии с утвержденными уставами проектов).

Основными нормативно-регламентными документами портфеля являются утвержденные уставы и базовые планы по срокам, стоимости, ресурсам.

Следующий процесс согласно применяемому стандарту это 5.3.1 Процесс идентификации компонентов портфеля проектов. В нашем случае унификация, категоризация и структуризация информации о реализуемых в настоящий момент проектах в рамках портфеля проектов уже проведена. Результаты категоризации представлены в табл. 21.

Таблица 21

Идентификация компонентов портфеля проектов

Компонент (проект)	Категория	Статус
Подготовка и пуск магазина	Организационно-экономический, сложный, высокая стоимость	Включен в портфель
Продвижение магазина	Маркетинговый, средней сложности, низкая стоимость	Включен в портфель
Организация цепи поставок	Логистический, средней сложности, средняя стоимость	Включен в портфель
Участие в спортивных мероприятиях национального и международного уровня	Маркетинговый, высокая неопределенность по эффективности и результативности	Отклонен

На настоящий момент был отклонен от включения в портфель интересный проект участия в работе по культурному обслуживанию участников и гостей спортивного мероприятия международного

уровня, для его включения в портфель нужна дополнительная информация для анализа.

Следующий процесс из стандарта это 5.3.2 Процесс оценки компонентов портфеля проектов.

Перечень потенциальных компонентов портфеля с оценками по всем критериям представлен в табл. 22.

Таблица 22

Оценка компонентов портфеля по установленным критериям

Критерий оценки компонента	Весомость критерия	Подготовка и пуск магазина	Продвижение магазина	Организация цепи поставок	Участие в мероприятиях ЧМ
Важность для целей	0,3	5	4	4	2
Срочность (длительность)	0,1	5	2	3	1
Сложность	0,2	4	3	4	3
Стоимость/требования по ресурсам	0,3	4	2	4	2
Рискованность	0,1	2	3	3	2
Интегральный показатель		4,2	2,9	3,8	2,1
Приоритет		1	3	2	4

Весомость критерия определялась методом экспертной оценки, общая сумма весовых коэффициентов – 1. Оценки по критериям определялись по пятибалльной шкале также экспертным путем. Экспертами являлись члены команды проекта, кроме продавцов и инженера-строителя. По результатам оценки делаются решения по включению в проект и сбалансированности портфеля по установленным критериям, это процесс 5.3.3 Процесс расстановки приоритетов. В таблице, приве-

денной выше, - определен и документирован перечень всех потенциальных компонентов портфеля с общей оценкой (приоритетом) компонента. Видно, что наивысший приоритет у проекта Подготовка и пуск магазина, следующий у проекта Организация цепи поставок, далее у проекта Продвижение магазина. Самый низкий приоритет у проекта Участие в спортивных мероприятиях, который исключается из портфеля проектов.

Следующий процесс по стандарту 5.3.4 Процесс оптимизации и балансировки портфеля проектов. В результате оценки сформирован оптимальный перечень компонентов, обеспечивающих достижение стратегических целей, с учетом существующих ограничений. Структура портфеля определена и сбалансирована по выбранным критериям. Результаты укрупненного распределения бюджета и ресурсов для одобренных компонентов представлены в табл. 23.

Таблица 23

Укрупненное распределение бюджета и ресурсов

Проект	Бюджет, тыс.руб.	Ресурсы
Подготовка и пуск магазина	5000	Команда проекта, ремонтно-строительная бригада, материальные ресурсы
Продвижение магазина	500	Команда проекта, СМИ, организации региона
Организация цепи поставок	1500	Команда проекта, поставщики, транспортная компания, информационные ресурсы

Следующий процесс 5.3.5 Процесс авторизации портфеля проектов, в котором осуществляется формальное одобрение и утверждение состава текущего портфеля проектов, распределения ресурсов и бюджета портфеля между компонентами, утвержденными к реализации.

В нашем портфеле менеджер портфеля проектов, он же инициатор проекта, собственник будущего магазина, который руководит разработкой всего портфеля и планов его реализации. В этом процессе от

него требуется поставить своего рода точку в обсуждении и утвердить ранее представленные по процессам планирования проекта решения.

Далее стандартом предусмотрено исполнение двух процессов мониторинга и контроля портфеля проектов, т.е. отслеживание исполнения и формирование отчетов, внесение при наличии отклонений изменений в портфель и компоненты портфеля.

2.2. Цифровизация управления проектами

Управление многозадачными сложными проектами, тем более программами и портфелями проектов практически нереализуемо без использования специализированного программного обеспечения разного уровня. Программное обеспечение управления проектами начало свое развитие практически одновременно с созданием первых ЭВМ, еще в середине XX века. Начиная с этого же момента в мире непрерывно растет число проектов, программ, со все более значительной сложностью, масштабом, что обусловило спрос на средства автоматизации управления проектами. Появление ПЭВМ, быстрое развитие цифровых технологий привело к взрывному росту числа различных приложений для работы в проектах.

Профессиональные руководители проектов могут создавать и свои собственные приложения, базируясь на таких распространенных базовых программных продуктах как электронные таблицы, системы управления базами данных и т.п. Однако, как давно доказано мировой практикой, изобретение велосипеда является малоэффективным занятием. Созданные на основе обобщения лучших практик, стандартов управления проектной деятельностью, специализированные программные продукты являются драйверами внедрения профессионального менеджмента проектов в организациях.

К базовым функциям специализированного ПО относятся:

Разработка многоуровневой сетевой модели и плана проекта по срокам, создание иерархической структурой работ, планирование распределения ресурсов и выравнивание их загрузки, создание расписаний работы сотрудников, различные варианты визуализации графика проекта, управление портфелем проектов.

Программное обеспечение для управления проектами предоставляет возможность формирования в структурированном виде большого объема информации по требованию пользователя, в частности:

- список задач для сотрудников и информацию распределения ресурсов;

- обзор информации о сроках выполнения задач;

- ранние предупреждения о возможных рисках, связанных с проектом;

- информации о рабочей нагрузке;

- информация о ходе проекта, показатели и их прогнозирование.

Программное обеспечение управления проектами в XXI веке развивалось по пути объединения функция планирования и контроля с обеспечением коммуникаций участников проектов, таких как обсуждение и согласование рабочих вопросов проекта, фиксация проблем проекта и запросов на изменения, их обработка, ведение рисков проекта и проактивное управление ими, предоставление доступа к информации о ходе проекта в виде живой ленты событий.

Формат специализированного ПО включает Desktop (Настольный вариант), когда оно установлено на рабочем компьютере каждого сотрудника проекта, Web-based (Веб-интерфейс), когда доступ к ПО и созданной в нем информации по проекту осуществляется через ИНТЕРНЕТ. Доступ к ПО может быть как однопользовательским, так и, что является трендом. Многопользовательским.

Базовый функционал специализированного ПО включает по срокам проекта: Создание нового проекта. Выбор направления планирования, задание опорных дат. Настройка календаря проекта. Введение состава работ, их длительности, иерархии. Указание типов связей между задачами, запаздываний и опережений. Задание вех, повторяющихся задач, суммарной задачи проекта Классификация и обзор возможностей систем календарного планирования и ведения проектов. Временные ограничения, их влияние на план работ. Крайние сроки.

По ресурсам проекта: Создание списка ресурсов, задание параметров, затраты на ресурсы. Рабочее время трудовых ресурсов: оценка доступности, календарь ресурса. Определение назначений, настройка свойств. Решение проблем перегруженности ресурсов. Автоматизированные методы оптимизации плана. Выявление рисков в расписании.

Работа с фильтрами. Применение автофильтров, группировки и сортировки.

По рискам неисполнения проекта в срок: Смягчение рисков: редактирование плана работ. План реакции на риски, работа с заметками задач. Анализ проекта методами PERT и СМР.

Контроль выполнения проекта: Представление Диаграмма Ганта с отслеживанием. Сохранение и работа с базовым планом проекта. Отслеживание хода выполнения проекта.

Все ПО предоставляет широки возможности формирования отчетности по проектам.

Все более широкое развитие получают программные средства, объединяющие собственно планирование и контроль исполнения проекта с коммуникациями, включая он-лайн общение и решение проектных задач.

Программный продукт Trello

На современном этапе управления проектами всё большую популярность приобретает Trello. Trello является облачным сервисом, который предназначен для управления небольшими командами и проектами. Данный сервис построен на принципах Kanban, которая входит в состав Agile. Trello можно использовать для осуществления следующих видов деятельности:

1. Планирование, начиная от похода в магазин и до планирования проекта для небольшой компании;

2. Trello выступает облачным хранилищем, нет места на жёстком диске-все данные можно скинуть сюда.

3. Сервис позволяет эффективно вести дела удалёнщикам, которых в период пандемии стало огромное количество.

4. Программа является своеобразной картой желаний, где любой человек может разделить всё желаемое на 3 категории: «в планах», «работаю над этим» и «добился».

5. Сервис позволяет осуществлять обучение чему-либо интересно и неоднобразно за счёт красочного оформления сервиса.

Рассмотрим, как осуществляется управление проектами в Trello. Концепция данного сервиса строится на четырёх «китах»: команда, доски, карточки и списки. Рассмотрим каждого кита более подробно.

Команды представляют собой людей, которые скооперировались вместе для реализации совместного проекта. Таковыми являются редакторы, верстальщики, маркетологи и т.д. В Trello команды разделяются на публичные и реже встречающиеся-приватные. Стоит отметить важную деталь-вступить в команду можно лишь за счёт ссылки-приглашения.

Доски представляют собой, по сути, отдельные проекты, которые создаются внутри команд и постепенно добавляют на них участников проекта. На данном этапе функционирования сервиса, доски находятся в обязательной взаимосвязи с командой. Списки представляют собой этапы работы, по которым идёт перемещение задач. Списков может быть неограниченное количество, но при этом это множество списков должно быть детально понятно команде для более эффективной работы и общего понимания, в какой последовательности перемещать карточки. В свою очередь, карточки представляют собой конкретные задачи. Карточки передают по спискам таким образом, чтобы они соответствовали выполнениям стадии проекта. Заголовок карточки представляет собой коротко описанную задачу, в описании расписывается то, что нужно сделать.

Обобщая вышесказанное, можно увидеть, что суть работы в Trello заключается в том, что руководитель создаёт команду, а в ней доски. Далее осуществляется добавление участников согласно спецификации реализуемого проекта. В итоге, руководитель заходит, анализирует доску и понимает на каком этапе находится проект и видит общую картину проекта.

Trello нельзя ассоциировать только с рассмотренными выше элементами. Сервис имеет огромное количество функций, которые позволяют осуществлять работу лучше, эффективнее и удобнее. Рассмотрим несколько таких функций. Чек-листы представляют собой списки внутри карточек. Чек-листы могут включать в себя следующие этапы: доработка выбранного варианта в цвете, согласование логотипа с клиентом, черновые варианты. Также, чек-лист может выступать своеобразной метрикой качества, которая позволит оценить качество работы.

Дедлайн является сроком сдачи. За сутки до его окончания Trello напомнит о том, что пора поторопиться: пришлёт уведомление внутри

онлайн-версии и push-уведомление, если у участников карточки установлены мобильные приложения. Неотъемлемой частью обратной связи между участниками проекта выступают комментарии. Именно они позволяют задавать вопросы по тематике проекта, указывать на необходимые корректировки и оставлять ссылки на облачные хранилища. За счёт такой дополнительной функции, как метки, которые представляют собой цветные полосы, можно помечать карточки. Цвет метки и другие её характеристики можно менять на своё усмотрение в любой момент времени.

История действий является также дополнительной функцией, которая позволит осуществлять проверку работы сотрудников. Тем более, если руководитель проекта является достаточно молодым и не имеет большого опыта работы в проекте, то данная функция будет ему очень полезна.

Стать лидером среди аналогичных сервисов Trello помогли такие преимущества, как достаточно простой интерфейс, бесплатный доступ (большой части сервиса) и конечно же многочисленные удобства для повседневной работы. Стоит отметить, что данный сервис является эффективным помощником и в любых повседневных делах, таких как поход в магазин. Также немаловажным преимуществом Trello является онлайн-версия которая является абсолютно доступной для любого браузера (яндекс, опера, гугл и тд) и доступна во практически во всех мобильных приложениях на Android и IOS. Кроме этого, немаловажным преимуществом сервиса является его функционал. На первый взгляд, Trello является простым и банальным. Но на самом деле, сервис имеет громадное количество функций: фильтр карточек, системы меток, горячие клавиши, календари, умная система поиска и многое другое. Универсальность данного сервиса обеспечит комфортную работу для любого вида и масштаба деятельности.

Любое программное обеспечение, сервис, программа имеет не только преимущества, но и недостатки. Trello также является сервисом, который имеет ряд недостатков. Основными такими минусами, в ходе анализа данного сервиса можно выделить то, что на телефонах, айпадах и других мобильных устройствах неудобно пользоваться данным сервисом. Большое количество элементов сервиса доставляет большой

дискомфорт. Автоматизация задач, их повторение и добавление осуществляется достаточно сложно. И третьим, основным недостатком по моему мнению, выступает то, что функционала Trello мало для крупных компаний. А ведь рынок, на данный момент, переполнен крупными компаниями, которые используют многочисленные инструменты по управлению проектами т.е. данного рода компании смогли бы масштабно продвинуть данного рода сервис на новые рынки.

Немаловажным недостатком данного сервиса выступает неудобство в создании уровня доступа сотрудников к задачам. Все участники команды видят доски, все участники доски видят карточки, а иногда это просто не нужно.

Несмотря на имеющиеся недостатки, Trello выступает удобным и функциональным сервисом для реализации небольших проектов и осуществления повседневных задач. Выбрав ориентир на предоставления данного сервиса крупным компаниям, Trello максимизирует свою узнаваемость и будет использоваться повсеместно.

Продукты компании Advanta

Адванта была разработана в России на основе опыта крупных предприятий в области управления проектами в пределах государства. Адванта представляет собой комплексную информационную систему, покрывающую все процессы проектного управления. За счёт данной системы возможна реализация идеи автоматизации работ всех участников проекта. Адванта имеет место быть как для компаний, которые используют технологии управления проектами постоянно и в течении большого промежутка времени, так и для тех компаний, которые имеют базовое проектное управление.

Система позволяет управлять идеями, поручениями, контрактами, документами, планами и проектами. В краткосрочной и долгосрочной перспективах, Адванта способствует повышению эффективности не только проектов, но и объектов и процессов, которые находятся в тесной взаимосвязи с этими проектами.

На данный момент времени система имеет популярность и постоянно используется ИТ-компаниями, холдингами, крупными промышленными предприятиями и даже государственными структурами.

Можно выделить таких клиентов данной системы, как «КОМОС групп», «Перекрёсток», «БКС», «REDMOND».

Чётко сформулированный функционал Адванта будет выглядеть следующим образом:

-единый корпоративный портал для всех участников проектной деятельности;

-понятные дашборды по всем проектам;

-простая и функциональная диаграмма Ганта;

-автоматические формы для сбора факта и отчётности, дающие актуализацию состояние проекта, а также имеющихся инициатив и поручений;

-работа по Agile;

-добавление файлов задачам;

-бюджет на затраты и завершение;

-совместная работа сотрудников, отделов.

Далее приведём более детально расписанные функциональные возможности Адванта, которые взяты из авторитетных интернет-источников и являются достоверной информацией:

- Общее управление проектами
 - Инициация и управление содержанием
 - Календарное планирование и контроль сроков
 - Коммуникации
 - Управление изменениями
 - Управление рисками
- Управление стоимостью проектов
 - Планирование и учет затрат
 - Управление бюджетом проекта
 - Договорной учет
 - Управление поставками
 - Методика освоенного объема
- Управление человеческими ресурсами проектов
 - Общий пул ресурсов
 - Планирование трудозатрат
 - Ведение табелей
 - Анализ загрузки сотрудников.
- Управление портфелем проектов

- Реестр проектов и мониторинг их состояния
- Шаблоны различных видов проектов
- Stage-gate процессы
- Рейтинг проектов
- Дашборды для управления портфелем проектов
- Проектный электронный документооборот
- Версионность документов
- Согласования документов
- Контроль поручений
- Протоколы совещаний
- Проектный портал
- Визуализация структуры портфеля проектов
- Управление мероприятиями
- Новости
- Единая база знаний

Рассмотрим ключевые особенности Адванта:

1. Единый инструмент, который покрывает все процессы проектного управления.
2. Доступность 24/7 с любого устройства, из любой точки мира. Нужен только браузер.
3. Готовое решение: 97% проектов реализуются путем настройки без доработок платформы.
4. Простой и удобный интерфейс, доступный для любого пользователя, позволит подключить к системе сотрудников с любым уровнем подготовки.
5. Гибкая настройка под задачи пользователя без программирования. Для настройки и поддержки системы достаточно одного аналитика.
6. Первые результаты от внедрения системы можно получить уже через 8 недель после старта проекта. Пользователи смогут работать в системе уже через 2-3 недели после запуска и занесения всех необходимых данных.
7. Интегрируется со всеми системами предприятия.

В ходе использования системы Адванта многими крупными российскими предприятиями и холдингами были выявлены основные преимущества данной систем перед аналогами:

1) Функционал системы соответствует потребностям организации в управлении проектами и задачами. Система Адванта – это единый инструмент, который поддерживает все основные процессы проектного управления: CRM, Проекты, Финансы, Документооборот, Портал, Коммуникации, управление сервисом и другие.

2) Интерфейс, понятный пользователям

3) Дешевле западных аналогов в 3-5 раз. Стоимость системы формируется исходя из необходимого количества лицензий для руководителей, имеющих право делегировать задачи другим пользователям.

4) 100% web-приложение. Весь функционал системы доступен через Интернет с любого устройства.

5) Настройка под Ваши задачи без программирования. Создание проектов и задач, настройка процессов и бизнес-логики в системе Адванта возможны без программирования. Для настройки и поддержки системы достаточно одного аналитика.

6) Вы можете начать работу в системе спустя всего 1 месяц после внедрения. Вы можете приступить к работе с системой Адванта уже после 2-3 недель запуска проекта внедрения, тогда как на развертывание «классических» систем управления по оценке Gartner уходит от 6 месяцев до 3 лет.

Опытные пользователи выделяют некоторые недостатки, в частности это неудобный чат, сложно читаемый дизайн, в котором не сразу можно разобраться не выделяющиеся цветом, заостряющие внимание объекты.

Линейка продуктов Microsoft

MS Project является программой для управления проектами, которая позволяет контролировать исполнения поставленных руководством задач и эффективно распределять ресурсы. Главным инструментом в данной программе выступает диаграмма Ганта. Работа программы строится на нескольких важнейших параметрах. Таковыми являются:

1. Задачи, без которых невозможно достичь поставленных целей;
2. Ресурсы, которые выступают в виде членов команды и сотрудников, которые принимают непосредственное участие в реализации проекта;

3. Назначения, способствующие очертить временные рамки реализации проекта.

За счёт огромных возможностей, MS Project позволит пошагово разработать и детализировать проект, рассчитать время и трудозатраты, оптимизировать план и сделать анализ текущего состояние проекта и отследить прогресс его реализации.

Функционал MS Project включает следующие базовые составляющие:

1. Создание проекта (с нуля или загрузить шаблон);
2. Постановка задачи, с указанием всевозможных её параметров;
3. Создание диаграммы проекта, которая позволяет увидеть связи между задачами проекта и выявить основные приоритеты;
4. Расчёт критического пути, который представляет цепочку задач, необходимых для своевременного и успешного окончания проектной деятельности;
5. Создание шаблонов, способствующие сокращению большого количества времени при работе с однотипными проектами.

На современном этапе развития общества имеется огромный ряд продуктов Microsoft. Тот же самый Эксель можно использовать для создания проекта. Но всё-таки профессиональным инструментом в реализации проекта он не подходит в полной мере. Наиболее универсальным инструментом выступает здесь линейка MS Project. Выделяют следующие главные продукты:

1. Microsoft Project Standart, являющийся однопользовательской версией для небольших проектов

2. Microsoft Project Professional представляющий собой корпоративную версию продукта, позволяющий совместное управление проектами и ресурсами, также в данной версии можно управлять портфелями проектов за счёт Microsoft Project Server.

3. Microsoft Project Portfolio Server-продукт, использующийся для отбора проектов для запуска на основе сбалансированных показателей, вошедший в состав Microsoft Project Server.

С 2013 года Microsoft активно разрабатывает Microsoft Project Online, который на момент 2021 года пользуется большой популярностью.

Начать бы обзор на линейку данных программ я хотел бы с MS Project standart. Являюсь руководителем проекта в данном семестре я осуществлял тщательный контроль над этапами проектами, в которых использовалась данная программа. Также я постоянно изучал функциональные возможности MS Project. Следовательно, я выявил основные преимущества данной программы:

- 1) Программа создана специально для планирования и управления проектами (можно разрабатывать планы, распределять ресурсы по задачам, отслеживать прогресс и анализировать объем работ)
- 2) Простая рабочая панель (как на всех продуктах MS Office), не требующая долгого изучения
- 3) Наглядность
- 4) Возможность управления ресурсами (трудовой, материальный, затраты)
- 5) Возможность назначить базовый план
- 6) Возможность сравнивать проекты
- 7) Возможность создавать различные отчеты
- 8) Наличие календаря и временных шкал
- 9) Программа замечает ошибки и предлагает пути решения (например, когда на задачу назначено количество трудовых ресурсов, которое на данный момент не может быть задействовано)
- 10) Можно отмечать, насколько процентов выполнена определенная задача.

Работая в данной программе, я также обнаружил ряд недостатков:

1. Достаточно дорогая программа;
2. Для установки требуется немалое количество усилий.

В плане, MS Project я хотел поделиться конкретно моим опытом, а не выписками из интернета т.к. самый лучший способ проверить-проверить самому в ходе изучения того или иного ПО.

Для выявления преимуществ и недостатков каждого вида Project произведём сравнительный анализ standart, professional и server. «+» указывается то, что включает в себя та или иная версия, а «-» отсутствие того или иного функционала. Начнём со сравнения локальных решений (табл. 24).

Таблица 24

Особенности локальных решений

Характеристика	Project стандартный 2019	Project профессиональный 2019	Project Server
Полностью устанавливаемая и актуальная версия классического приложения Project	+	+	+
Одна лицензия позволяет использовать приложение на одном компьютере. Управление расписаниями и затратами проектов.	+	+	+
Одна лицензия позволяет использовать приложение на одном компьютере. Управление расписаниями и затратами проектов.	+	+	+
Управление ресурсами.	-	+	+
Синхронизация Project Online и Project Server	-	+	-
Фиксация данных о времени, затраченном на выполнение проектов и другие задачи, для начисления заработной платы, выставления счетов и прочих бизнес-целей	-	+	-
Управление запросами, фиксация и оценка проектных замыслов на самых разных уровнях организации с помощью унифицированного процесса	-	-	+
Используйте расширенную аналитику для выбора наилучших проектных инициатив с точки зрения ограничений и стратегических целей компании.	-	-	+

Как можно увидеть из таблицы, базовыми характеристиками для реализации проекта обладают все три вида ПО. Но рядом преимуществ обладает именно Microsoft Project Professional. Далее рассмотрим облачные решения (табл. 25).

Таблица 25

Облачные решения

Характеристика	Project, план 1	Project, план 3	Project, план 5
Домашняя страница Project Благодаря централизованному представлению можно быстро получать доступ к приоритетным проектам, открывать последние проекты, над которыми работали, или создавать новые.	+	+	+
Представление сетки Планировка проектов с помощью упорядоченного списка задач	+	+	+
Представление доски Следить за задачами можно в наглядном представлении, в котором удобнее контролировать рабочий процесс и статус, с помощью стандартных и настраиваемых досок задач.	+	+	+
Представление временной шкалы (Ганта) Контроль и анализ даты, исполнителей и связи между задачами проекта в наглядном представлении временной шкалы.	+	+	+

Характеристика	Project, план 1	Project, план 3	Project, план 5
Совместная работа и взаимодействие Работа над проектами вместе с помощью Microsoft Teams			
Совместное редактирование Редакция и обновление списков задач, графиков проектов и других данных вместе со всеми участниками рабочего процесса и вашей команды в одновременном режиме.	+	+	+
Выбор и оптимизация портфеля проектов Моделируйте портфели и выбирайте лучшую стратегию, сопоставляя различные предложения по проектам со стратегическими бизнес-целями.	-	-	+
Управление запросами Фиксируйте и оценивайте идеи по проектам на самых разных уровнях организации с помощью унифицированного процесса	-	-	+

Характеристика	Project, план 1	Project, план 3	Project, план 5
Планирование и контроль ресурсов предприятия Просматривайте и сравнивайте данные об использовании ресурсов в проектах, чтобы оптимизировать их распределение.	-	-	+
Приложения в составе подписки* Выберите план, который лучше всего отвечает потребностям вашей организации по управлению проектами.	Project для Интернета	Project для Интернета Project Online Клиент Project Online для настольных ПК	Project для Интернета Project Online Клиент Project Online для настольных ПК

Стоит отметить, что в основе данной сравнительной оценки основу составляет фактор стоимости. Следовательно, не каждая компания может себе позволить полный пакет project. За счёт данного сравнения можно понять, какой пакет подойдёт для реализации того или иного проекта в зависимости от масштаба проекта и его целей.

Таким образом, выбор программы для работы с вашим проектом будет зависеть исключительно от индивидуальных особенностей вашего проекта и финансовых возможностей. Конечно же, все вышеописанные программы являются достаточно дорогими, но при этом они ускорят реализацию вашего проекта и позволят повысить его эффективность и достичь поставленных целей. Если у вас небольшой проект-выбирайте Trello или MS Project standart. Если вы прогрессивны в данном направлении, управление проектом для вас «родное слово» и проект является масштабным, то целесообразнее использовать Адванта или MS Project professional.

Задания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов

Задание по теме «Управление содержанием проекта»

1. Ответьте письменно (ответ на каждый вопрос не более 1/3 страницы)

- a. В чем различие содержания продукта проекта и содержания самого проекта?
- b. В каких документах проекта представлена информация по содержанию (указать стадию проекта)?
- c. Является ли подтверждение содержания частью процесса текущего контроля в проекте?

2. Тест

1. В группу процессов управления содержанием проекта входит процесс

- a. Определение операций (работ)
- b. Оценка ресурсов операций
- c. Разработка СДР

2. Что из перечисленного может являться материальной составляющей продукта проекта? (Укажите два варианта ответа)

- a. Автомобильный гараж
- b. Приобретенный опыт
- c. Обученный персонал
- d. Обновленный регламент закупок

3. Какие методы можно использовать для построения Структурной Декомпозиции Работ? (Укажите два варианта ответа)

- a. По жизненному циклу
- b. По логическим взаимосвязям
- c. По стоимости
- d. По структуре продукта проекта

4. Что из перечисленного может являться основанием не продолжать детализацию работ? (Укажите три варианта ответа)

- a. Работы достаточно понятны и могут быть однозначно распределены между исполнителями
- b. Можно описать конкретный результат каждой из работ
- c. Для работы может быть назначено несколько конкретных исполнителей
- d. Можно с достаточной точностью определить продолжительность работы

5. Что может предпринять руководитель проекта для того, чтобы не допустить расползания содержания? (Укажите два варианта ответа)

- a. Четкая фиксация Scope-In и Scope-Out в Уставе проекта
- b. Стимулирование обсуждения новых идей относительно продукта проекта
- c. Анализ всех поступающих предложений о внесении изменений в продукт проекта и взвешенное принятие решение с учетом оценки воздействия
- d. Полное детальное планирование проекта в первые дни его реализации

Ответы на тест

- 1. a, c
- 2. a, d
- 3. a, d
- 4. a, b, d
- 5. a, d

3. Практическое задание

Работая в команде, разработайте трехуровневую структурную декомпозицию работ проекта разработки финансовой стратегии компании по следующим правилам:

- 6. Каждый элемент СДР должен обеспечивать достижение ощутимого результата.
- 7. Все результаты в явном виде должны быть включены в СДР.
- 8. Каждый элемент СДР должен являться агрегатом всех подчиненных элементов, перечисленных непосредственно под ним.
- 9. Результаты должны логически декомпозироваться до уровня, на котором можно определить, как они будут достигаться

10. Результаты пакетов работ должны быть уникальными и отличаться от результатов других пакетов работ того же уровня.

11. Результаты должны иметь размер, достаточный для эффективного управления, но не настолько малый, чтобы сделать затраты на контроль чрезмерными.

12. Для всех важных событий, связанных с отчетностью (ежемесячные отчеты, отчеты о проведении испытаний и т. д.) должны быть включены и определены соответствующие пакеты работ.

13. Все пакеты работ должны быть совместимы с организационной структурой и структурой затрат.

14. Результаты должны быть четко определены так, чтобы исключить дублирование объемов работ внутри элементов СДР, в целом по организации или отдельными ответственными за выполнение работ

На рис. 43³⁴ представлен пример СДР разработки плана развития предприятия, который может быть использован как прототип для выполнения практического задания.

³⁴ Мастерская бизнес-планов

https://yandex.ru/images/search?pos=31&img_url=https%3A%2F%2Fmyslide.ru%2Fdocuments_4%2Fdd5894dde59322129dca2c60919adfd%2Fimg18.jpg&text=%D0%A1%D0%94%D0%A0%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B8%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B0&lr=192&rpt=simage&source=wiz

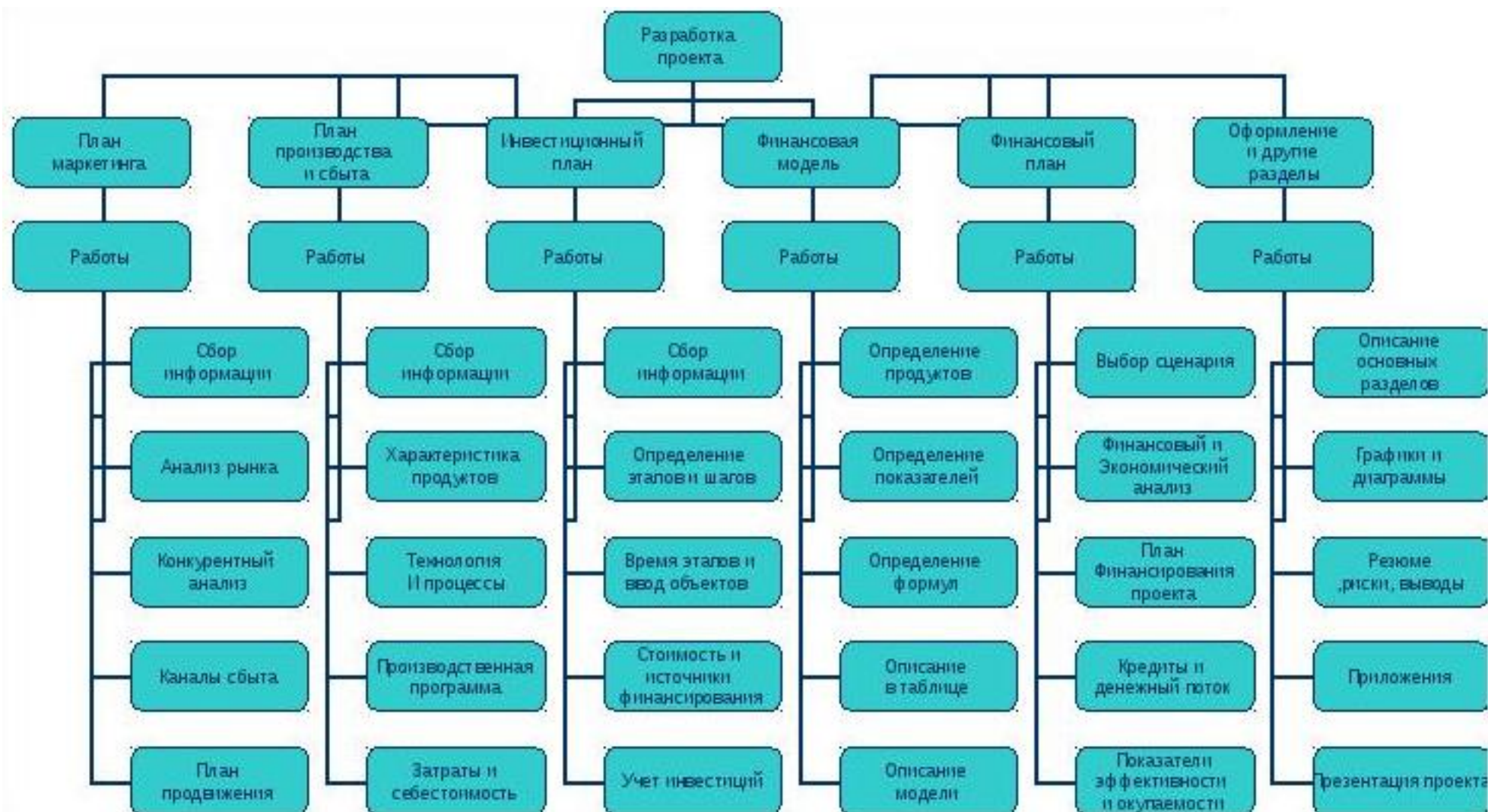


Рис. 43. Пример СДР разработка плана развития организации

Задание по теме «Управление сроками проекта»

1. Ответьте письменно (ответ на каждый вопрос не более 1/3 страницы)

1. Какая исходная информация необходима для разработки сетевой модели проекта?
2. · Какие виды взаимосвязей между работами отражаются в сетевых моделях?
3. · В чем состоит сущность критического пути и какова его роль в оптимизации сроков проекта?
4. · Поясните на примерах, как взаимосвязаны ресурсы и сроки выполнения работ и проекта в целом?
5. · Каковы сущность и преимущества методов быстрого прохода и сжатия, применяемых для оптимизации сроков проекта?

2. Тест

1. Календарное планирование не включает в себя:
 - a) планирование содержания проекта
 - b) определение последовательности работ и построение сетевого графика
 - c) планирование сроков, длительностей и логических связей работ и построение диаграммы Ганта
 - d) определение потребностей в ресурсах (люди, машины, механизмы, материалы и т.д.) и расчет затрат и трудозатрат по проекту
 - e) определение себестоимости продукта проекта
2. Что является основной целью сетевого планирования:
 - a) Управление трудозатратами проекта
 - b) Снижение до минимума времени реализации проекта
 - c) Максимизация прибыли от проекта
 - d) Определение последовательностей выполнения работ
 - e) Моделирование структуры проекта
3. Какой тип сетевой диаграммы используется в среде MS Project:
 - a) «Действие в узлах»
 - b) Переходной тип диаграммы от «действия на стрелках» к «действию в узлах»

- c) ПЕРТ-диаграмма
 - d) Диаграмма Ганта
 - e) Диаграмма «Действие на стрелках»
4. Принцип «метода критического пути» заключается в:
- a) Анализе вероятностных параметров длительностей задач, лежащих на критическом пути
 - b) Анализе вероятностных параметров стоимостей задач
 - c) Анализе расписания задач
 - d) Анализе вероятностных параметров стоимостей задач, лежащих на критическом пути
 - e) Анализе длительностей задач, составляющих критический путь
5. Основная цель «метода критического пути» заключается в:
- a) Равномерном назначении ресурсов на задачи проекта
 - b) Оптимизации отношения длительности проекта к его стоимости
 - c) Снижении издержек проекта
 - d) Минимизации востребованных ресурсов
 - e) Минимизации сроков проекта
6. Какая работа называется критической:
- a) Длительность которой максимальна в проекте
 - b) Стоимость которой максимальна в проекте
 - c) Имеющая максимальный показатель отношения цены работы к ее длительности
 - d) Работа с максимальными трудозатратами
 - e) Работа, для которой задержка ее начала приведет к задержке срока окончания проекта в целом
7. Моделирование проектов в MicrosoftProject не позволяет решить следующую задачу:
- a) Рассчитать инвестиционную привлекательность проекта
 - b) рассчитать бюджет проекта и распределение запланированных затрат во времени
 - c) рассчитать распределение во времени потребностей проекта в основных материалах и оборудовании

d) определить оптимальный состав ресурсов (людей и механизмов) проекта и распределение во времени их плановой загрузки и количественного состава

e) разработать оптимальную схему финансирования работ, поставок материалов и оборудования

8. Что служит вертикальной осью диаграммы Ганта:

- a) Перечень ресурсов
- b) Длительности задач
- c) Перечень задач
- d) Длительность проекта
- e) Предшествующие задачи

9. Суммарная задача состоит из:

- a) Нескольких ресурсов
- b) Нескольких вех
- c) Нескольких вариантов
- d) Нескольких затрат
- e) Нескольких задач

10. Какое представление является основным в MS Project:

- a) Диаграмма Ганта
- b) Использование Ресурсов
- c) Использование задач
- d) Сетевой график
- e) Сеть ПЕРТ

11. Какие типы связей между задачами не возможны в MS Project:

- a) Начало-окончание
- b) Окончание-Начало
- c) Начало-начало
- d) Окончание-окончание
- e) все ответы неправильны

12. Трудозатраты рассчитываются по формуле:

- a) Трудозатраты = Длительность / Единицы назначений
- b) Трудозатраты = (Длительность)² × Единицы назначений
- c) Трудозатраты = Длительность × Единицы назначений

13. Для устранения нарушения срыва директивных сроков не подходит:

- a) Пересмотреть длительности и/или назначения ресурсов на задачах
- b) Пересмотреть характеристики суммарных задача / этапов
- c) Пересмотреть директивные сроки

Ответы на тест

- 1. e
- 2. b
- 3. a
- 4. e
- 5. e
- 6. e
- 7. a
- 8. c
- 9. e
- 10. a
- 11. e
- 12. c
- 13. c

3. Задачи

Задача 1. Рассчитать параметры сетевой модели (ранний срок свершения события, поздний срок свершения события, резерв события, полный резерв работы, свободный резерв работы) по известным длительностям работ. Выделить критический путь.

Задача 2. Рассчитать ожидаемую продолжительность работ по известным пессимистическим и оптимистическим оценкам продолжительности работ, дисперсию работ, дисперсию событий, ранние сроки свершения событий сетевой модели.

Определить, за какой срок проект свершится с вероятностью около 0,98

Задача 3. По известным параметрам сетевой модели построить сетевой график во временном масштабе с загрузкой ресурсов. Указать недостатки загрузки и возможные пути их устранения.

Задание по теме «Управление рисками проекта»

1. Ответьте письменно (ответ на каждый вопрос не более 1/3 страницы)

1. В чем состоят различия понятий «риск» и «неопределенность»?
2. Каковы основные задачи системы управления проектным риском в организации?
3. Каковы результаты управления проектным риском на каждом его этапе?
4. Какие инструменты и методы используют на различных этапах управления проектным риском?

2. Задачи

1. Компании предлагается два рискованных проекта, представленные в таблице. Рассчитайте ожидаемое денежное значение по каждому проекту и укажите наименее рискованный проект. Выбор объясните (табл. 26).

Таблица 26

Условие задачи

	Проект 1			Проект 2		
Вероятность события	0,3	0,3	0,4	0,5	0,3	0,2
Убытки, млн руб.	60	40	30	50	10	20

2. Организации предлагается два проекта для повышения эффективности персонала: повышение квалификации (вариант 1) и мотивационные мероприятия (вариант 2). Определите лучший проект (табл. 27).

Таблица 27

Условие задачи

<i>Показатели</i>	<i>Вариант 1</i>			<i>Вариант 2</i>		
<i>Вероятность риска</i>	<i>0,3</i>	<i>0,5</i>	<i>0,2</i>	<i>0,4</i>	<i>0,45</i>	<i>0,15</i>
<i>Возможные потери, т. руб.</i>	<i>20</i>	<i>60</i>	<i>70</i>	<i>0</i>	<i>50</i>	<i>90</i>

- a. Вариант 1
- b. Вариант 2
- c. Оба проекта не подходят
- d. Проекты одинаковы по уровню рискованности

3. Тест

1. Риск в проектах — это:

- A. вероятность технических аварий в рамках проекта;
- B. все, что может негативно повлиять на достижение целей проекта в рамках строго определенного временного промежутка;
- C. неблагоприятное событие, влекущее за собой убыток в проекте;
- D. вероятность провала реализации проекта;
- E. неопределенное событие или условие, наступление которого отрицательно или положительно сказывается на таких параметрах проекта, как содержание, расписание, стоимость и качество.

2. К задаче системы управления проектными рисками не относится:

- A. распределение ответственности между подразделениями и проектами;
- B. минимизация неблагоприятного воздействия на проект;
- C. разработка нормативной методической базы управления проектными рисками;
- D. построение организационной модели управления рисками;
- E. обучение проектных риск-менеджеров методологии управления рисками.

3. К стратегиям реагирования на риски относится:

- A. диверсификация риска;
- B. лидерство в издержках, связанных с риском;
- C. передача риска;
- D. интеграция риска.

4. «Поставщик сообщил о надвигающемся похолодании до -45 градусов и прогнозе снежного бурана на трассе, по которой должен быть доставлен груз. Это приведет к существенной задержке поставки автомобильным транспортом.» Что описано в данной ситуации?

- A. Вторичный риск
- B. Остаточный риск
- C. Триггер риска
- D. Скрытый риск

5 В чем заключается стратегия «Уклонение» (Избежание риска)?

- A. Устранить угрозу полностью исключив причину
- B. Ничего не предпринимать, осуществлять мониторинг
- C. Назначить владельцем риска стороннюю организацию
- D. Снизить вероятность наступления риска

6 Какие риски несут в себе как потери, так и дополнительную прибыль:

- A. чистые
- B. спекулятивные
- C. коммерческие
- D. производственные

7 Предприниматели, предпочитающие действовать наверняка, не рискуя выбирают...:

- A. методы диссипации риска
- B. методы локализации риска
- C. методы сокращения
- D. методы уклонения от риска

8 В реестре рисков не указывается

- A. Описание риска
- B. Ответственный за реагирование
- C. Виновник риска
- D. Меры реагирования

Ответы на тест

- 1. E
- 2. C
- 3. A, C
- 4. C
- 5. A
- 6. B
- 7. D
- 8. C

4. Практическое задание

1. На примере конкретного проекта выявите возможные риски и составьте их ранжированный список от наибольшего до наименьшего влияния на проект (табл. 28).

Таблица 28

Пример условий проекта

Риск	Описание	Основные причины	Симптомы и признаки	Вероятность возникновения	Воздействие	Приоритет	Реагирование
				1.Очень вероятный	1.Черезвычайный	1Высокий	1.Уклонение
				2.Умеренный	2.Умеренный	2Средний	2.Передача
				3.Крайне редкий	3.Мелкий	3Низкий	3.Снижение
							4.Принятие

2. Выполните ранжирование методом рейтинга выявленные в предыдущем задании риски и составьте матрицу вероятностей и воздействий.

Задание по теме «Управление качеством проекта»

1. Ответьте письменно (ответ на каждый вопрос не более 1/3 страницы)

1. Что понимается под качеством проекта?
2. Какие процессы реализуются в рамках системы управления качеством в организации?
3. Каковы результаты должны быть получены на каждом его этапе управления качеством проекта?

2. Тест

1. Наиболее полное и правильное определение понятия «качество» звучит следующим образом:

а) совокупность наиболее важных для потребителя характеристик продукции;

б) система основных аспектов проекта, касающихся его разработки, реализации, материально-технического обеспечения и эксплуатации;

в) целостная совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности;

2. «Цикл Деминга», или PADC – «план, действие, осуществление, проверка» - реализуется в рамках следующего принципа обеспечения качества:

а) принятие решений, основанное на фактах;

б) ориентация на потребителя;

в) процессный подход;

г) лидерство руководителя.

3. Анализ Парето:

а) позволяет выявить различия между случайными и системными нарушениями в процессе;

б) ранжирует отдельные области по значимости или важности и призывает выявить и в первую очередь устранить те причины, которые вызывают наибольшее количество проблем;

в) применяется с целью графического отображения взаимосвязи между решаемой проблемой и причинами, влияющими на ее возникновение;

г) отображает частоту попадания параметров качества изделия или процесса в определенный интервал значений.

4. Диаграмма Исикавы в основном используется для:

а) регулирования процесса;

б) определения уровня качества;

в) для обнаружения причин несоответствий;

г) выявления несоответствий.

Ответы на тест

1. в
2. в
3. с
4. в

3. Выполните практическое задание

3.1. Разработать диаграмму Исикавы для уменьшения несоответствий по конкретному проекту.

3.2. Предложите 3 метрики качества для конкретного проекта

Задание по теме «Управление закупками проекта»

1. Ответьте письменно (ответ на каждый вопрос не более 1/3 страницы)

1. Какая деятельность входит в понятие «закупки проекта»
2. Какое функциональное звено организации должно выполнять закупки для внутреннего проекта
3. Дайте определения терминам «Подрядчик», «Субподрядчик» для закупок в проектной деятельности

2. Задачи по управлению закупками

Задача 1

Первоначальная оценка стоимости закупки 2 млн руб., фактически подрядчик потратил 2, 2 млн рублей

Стоимость контракта с фиксированной ценой

Задача 2

Первоначальная оценка стоимости закупки 3 млн руб., фактически подрядчик потратил 2, 2 млн рублей

Тип контракта - Контракт с возмещением затрат плюс процент от затрат, процент премии 10%

Стоимость контракта?

Задача 3

Первоначальная оценка стоимости закупки 2 млн руб., фактически подрядчик потратил 1, 2 млн рублей

Тип контракта - Контракт с возмещением затрат плюс фиксированное вознаграждение, вознаграждение 200 тыс. рублей

Стоимость контракта?

Задача 4

Первоначальная оценка стоимости закупки 5 млн руб., фактически подрядчик потратил 4, 2 млн рублей

Тип контракта - Контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение за результаты, вознаграждение – 50% от экономии

Стоимость контракта?

3. Тест

1. Контракт с фиксированной ценой предполагает, что

a. Прибыль Подрядчика определяется как разница между установленной контрактом и конечной ценой.

b. Менеджер проекта должен жестко контролировать стоимость материалов и трудовых ресурсов

c. Заказчик принимает риски на себя

d. Риск подрядчика минимален

e.

2. Контракт с возмещением затрат плюс процент от затрат предполагает, что

a. В процессе реализации проекта цена не изменяется.

b. Для подрядчика нет стимула уменьшения затрат

c. Прибыль Подрядчика определяется как разница между установленной контрактом и конечной ценой.

d. Платежи по контракту дополнительно включают в себя выплату фиксированной суммы

3. Контракт с возмещением затрат плюс фиксированное вознаграждение предполагает

a. С точки зрения заказчика риск минимален

b. Платежи по контракту дополнительно включают в себя выплату процента от цены в качестве прибыли подрядчика

c. Платежи по контракту дополнительно включают в себя выплату фиксированной суммы

d. Прибыль подрядчика зависит от сэкономленной суммы от первоначально запланированной суммы контракта

4. ОФЕРТА это

a. предложение заключить договор в отношении конкретного предмета торгов на условиях, определяемых в тендерной документации

b. предложение заключить договор в отношении конкретного предмета торгов на договорных условиях

c. предложение заключить договор в отношении конкретного предмета торгов на условиях подрядчика

d. Заявка на участие в торгах

5. ТЕНДЕР

a. это условия и порядок проведения торгов предложение заключить договор в отношении конкретного предмета торгов на условиях, определяемых в тендерной документации

b. документ с предложением предоставления услуг или осуществления поставки на конкурсных условиях заказчика.

c. приглашение для участия в торгах

Ответы на тест

1. d
2. b
3. c
4. a
5. a

Задание по теме «Управление командой проекта»

1. Ответьте письменно (ответ на каждый вопрос не более 1/3 страницы)

1. Перечислите и охарактеризуйте поведенческие аспекты управления людьми в команде проекта

2. Приведите пример того, как можно усилить творческий вклад участников в проектную деятельность (инициативное мышление, интеллектуальное и профессиональное любопытство, стремление к самореализации)

3. Какой результат можно получить, применив тест Белбина к членам команды проекта?

2. Тест

1. Команда управления проектом это

- a. Члены команды проекта, непосредственно занятые в управлении
- b. . Группа, которая выполняет работы по проекту
- c. Лица или группы, которые напрямую не связаны с получением или использованием продукта проекта\
- d. Подразделение, осуществляющее централизацию и координацию управления приписанных к нему проектов

2. В случае дефицита кадров в команде проекта руководство должно

- a. Нанять требуемых сотрудников со стороны
- b. Усовершенствовать технологию, чтобы снизить трудоемкость и потребность в кадрах
- c. Вывести работы, не обеспеченные кадрами на аутсорсинг
- d. Возможны все варианты в различных условиях работы организации

3. Один из участников команды проекта уже третий месяц выполняет однотипную работу, соответствующую уровню его квалификации. Замечено, что он уходит из офиса раньше обычного и интересуется задачами других проектов. Что может предпринять руководитель проекта? (Укажите два варианта ответа)

- a. Усилить контроль за выполнением порученных участнику задач
- b. Вовлечь участника в работу над более сложными задачами
- c. Сделать участника руководителем рабочей группы из нескольких сотрудников или ментором для новичков или не справляющихся членов команды
- d. Ставить задачи максимально детально, чтобы исключить возможность халтурного отношения к работе

4. Какая теория содержит утверждения о том, что существует несколько уровней потребностей людей, удовлетворение, одного из которых влечет за собой возникновение потребностей следующего уровня?

- a. Теория достижения
- b. Иерархия потребностей Маслоу

- c. Теория ожиданий
 - d. Теория X и Y
5. Наиболее частая проблема при подборе персонала в команду проекта
- a. Определение четких требований к кандидату
 - b. Необходимость «торговли» за сотрудника с его руководителем
 - c. Жесткость требований трудового кодекса

Ответы на тест

- 1. a
- 2. d
- 3. b,c
- 4. b
- 5. b

3. Практическое задание

- a. Проведите тестирование членов команды студентов, выполняющих какую-либо проектную деятельность (подготовка материалов на конкурс, проектная ВКР или курсовая работа) по тесту Белбина (прил.1)
- b. Оцените в совместном обсуждении адекватность результатов реальному рабочему поведению студента
- c. Определите, каких ролей в команде не хватает
- d. Оцените, как это влияет на производительность работы команды.

Задание по теме «Управление стоимостью проекта»

1. Ответьте письменно (ответ на каждый вопрос не более 1/3 страницы)

- a. Какие методы оценки стоимости работ используются в управлении проектами. В каких ситуациях они применяются?
- b. Чем бюджет проекта отличается от сметы? Для чего, помимо формального утверждения выделения средств, используется этот инструмент?

с. В каких условиях применим метод освоенного объема и для каких целей?

2. Тест

1. Инструмент оценки стоимости проекта
 - a. Документы проекта (обновления)
 - b. Активы процессов организации
 - c. Программное обеспечение для управления проектами
 - d. Согласование финансовых ограничений
2. В стоимостную оценку операции (задачи) не включается
 - a. Стоимость использования трудовых ресурсов
 - b. Стоимость использования финансовых ресурсов
 - c. Стоимость использования материальных ресурсов
 - d. Резерв средств на непредвиденные обстоятельства
3. Превышение стоимости на 35% допускается на уровне
 - a. Приблизительной оценки
 - b. Оценки порядка величина
 - c. Грубый порядок величины
 - d. Окончательной оценки
4. Основанием использования метода оценки «снизу-вверх» является
 - a. Наличие экспертной оценки
 - b. Бенчмаркинг
 - c. Тщательно проработанная СДР
 - d. Наличие экспертов-предметников по содержанию работ и возможным рискам
5. Выход процесса определения бюджета
 - a. Базовый план выполнения стоимости
 - b. Суммирование стоимости
 - c. Базовый план по содержанию
 - d. Согласование финансовых ограничений
- б. Бюджет это
 - a. утвержденная оценка проекта, любого элемента ИСР или любой плановой операции.
 - b. процесс структуризации расходов проекта
 - c. План управления проектом
 - d. Результаты измерения выполнения работ

7. Освоенный объем это
 - a. Результаты измерения выполнения работ
 - b. это бюджетная стоимость работы, которая согласно расписания должна быть выполнена в результате операции или элемента СДР к определенному сроку
 - c. это указанный в бюджете объем работы, действительно выполненный в результате плановой операции
8. Для оценки отклонения по стоимости необходимо сравнить
 - a. Освоенный объем и плановый объем
 - b. Освоенный объем и фактический объем
 - c. Плановый объем и фактический объем
 - d. Бюджет и факт
9. Не является входом процесса оценки стоимости проекта
 - a. Базовый план по содержанию
 - b. Расписание проекта
 - c. План обеспечения проекта персоналом
 - d. Документы проекта (обновления)
10. Прогноз до завершения это
 - a. Точная плановая стоимость еще не выполненных работ
 - b. Прогнозная стоимость фактически не выполненных работ
 - c. Прогнозная стоимость работ, которые должны быть выполнены по плановым срокам до конца проекта
 - d. Фактическая стоимость оставшихся не выполненными работ

Ответы на тест

1. c
2. b
3. b
4. c
5. a
6. a
7. c
8. b
9. d
10. b

3. Задачи

Задача 1

По известным данным о фактическом выполнении проекта рассчитать освоенный объем и на дату отчета 20/04 определить (табл. 29).

1. абсолютно и относительное отклонение по срокам
2. абсолютное и относительное отклонение по стоимости

Таблица 29

Условие задачи

Задача проекта	Плановая стоимость (объем)	Плановый срок	фактическая стоимость (объем)	фактический срок исполнения
1	200	1/02	220	1/02
2	300	5/02	200	20/04
3	500	12/03	620	15/03
4	150	17/04	140	25/04
5	80	20/04		

Задача 2

По известным данным о фактическом выполнении проекта рассчитать освоенный объем и на дату отчета 20/04 определить (табл. 30).

1. абсолютно и относительное отклонение по срокам
2. абсолютное и относительное отклонение по стоимости
- 3.

Таблица 30

Условие задачи

Задача проекта	Плановая стоимость (объем)	Плановый срок	фактическая стоимость (объем)	фактический срок исполнения
1	220	1/02	200	1/02
2	200	20/04	300	5/02
3	620	15/03	500	12/03
4	140	25/04	150	17/04
5	80	20/04		

Задача 3

По известным данным о фактическом выполнении проекта рассчитать освоенный объем и на дату отчета 20/06 определить (табл. 31).

1. абсолютно и относительное отклонение по срокам
2. абсолютное и относительное отклонение по стоимости

Таблица 31

Условие задачи

Задача проекта	Плановая стоимость (объем)	Плановый срок	фактическая стоимость (объем)	фактический срок исполнения
1	300	1/03	320	10/03
2	400	5/04	380	15/04
3	200	12/05	210	22/05
4	250	17/06	240	17/06
5	180	20/06		

Задача 4

По известным данным о фактическом выполнении проекта рассчитать освоенный объем и на дату отчета 20/06 определить (табл. 32).

1. абсолютно и относительное отклонение по срокам
2. абсолютное и относительное отклонение по стоимости

Таблица 32

Условие задачи

Задача проекта	Плановая стоимость (объем)	Плановый срок	фактическая стоимость (объем)	фактический срок исполнения
1	320	10/03	300	1/03
2	380	15/04	400	5/04
3	210	22/05	200	12/05
4	240	17/06	250	17/06
5	180	20/06		

Задание по теме «Стандарты управления проектами»

1. Ответьте письменно (ответ на каждый вопрос не более 1/3 страницы)

1. Какие международные организации занимаются разработкой стандартов управления проектами?
2. Каковы принципы, основные положения и сферы практического применения стандарта РФ ГОСТ Р ИСО 21500—2014?
3. На основе каких стандартов осуществляется сертификация менеджеров проектов?
4. Какие модели и стандарты применяются для оценки уровня зрелости систем управления проектами?

2. Тест

1. Наиболее распространенный в мире стандарт управления проектами:
 - a. ЕСУП;
 - b. PMBoK;
 - c. ISO 21500;
2. Стандарт PRINCE2 был.
 - a. в 1996 году был принят в качестве основного стандарта в области управления проектами в Великобритании;
 - b. создан в постсоветском пространстве в 2007 году (основные разработчики Россия и Казахстан);
 - c. Разработан авторитетной ассоциацией проектных менеджеров PMI;
 - d. Является стандартом управления инновационными проектами;
3. Стандарт PMBoK:
 - a. Разработан международной организацией по разработке стандартов ISO;
 - b. создан в постсоветском пространстве в 2007 году (основные разработчики Россия и Казахстан);
 - c. Разработан авторитетной ассоциацией проектных менеджеров PMI;
 - d. Методология стандарта строится на базе трех понятий — сложность, ценность и сопротивление.
4. Стандарт ISO 21500:

- a. Разработан авторитетной ассоциацией проектных менеджеров PMI;
 - b. Методология стандарта строится на базе трех понятий — сложность, ценность и сопротивление;
 - c. Базируется на схеме процессов PMBOK;
 - d. Разрабатывался как национальный стандарт России.
5. Стандарт P2M:
- a. создан в постсоветском пространстве в 2007 году (основные разработчики Россия и Казахстан);
 - b. Методология стандарта строится на базе трех понятий — сложность, ценность и сопротивление;
 - c. Разработан международной организацией по разработке стандартов ISO;
 - d. Включает 10 процессов.
6. Является новшеством в PMBOK 5 относительно предыдущей версии:
- a. Выделен процесс управления стейкхолдерами проекта;
 - b. Стандартизовано программное обеспечение управления проектами;
 - c. Стандарт стал открытым;
 - d. Стандарт стал свободным.
7. Не является предметной областью управления проектами в ISO 21500:
- a. Управление сроками;
 - b. Управление запасами;
 - c. Управление рисками;
 - d. Управление качеством.
8. Не является обязательной частью описания процесса в PMBOK:
- a. Входы процесса;
 - b. Инструменты и методы процесса;
 - c. Стейкхолдеры процесса;
 - d. Выходы процесса.

Ответы на тест

- 1. b
- 2. a

3. с
4. с
5. b
6. a
7. b
8. с

2. Практическая часть

По информации ИНТЕРНЕТа на основе сайтов организаций найти и подтвердить скриншотами пример использования в проекте одного из четырех стандартов: PMBoK, ISO 21500, Prince 2, P2M

Задание по теме «Корпоративная система управления проектами»

1. Ответьте письменно (ответ на каждый вопрос не более 1/3 страницы)

- a. В чем различие функционала проектного комитета и проектного офиса
- b. Почему процессы КСУП могут различаться в различных компаниях
- c. Может ли информационная система управления проектной деятельностью быть создана без использования, специализированного ПО управления проектами?

2. Тест

1. 1 Заказчик проекта это
 - a. Лицо или организация, которые будут использовать продукт проекта
 - b. Лицо или группа лиц, предоставляющая финансовые ресурсы – деньгами или в натуральном выражении – для проекта
 - c. Лицо, ответственное за управление проектом
 - d. Лица или группы, которые напрямую не связаны с получением или использованием продукта проекта, но которые могут повлиять на ход выполнения проекта
2. Что из перечисленного является основной ответственностью Руководителя программы?
 - a. Достижение выгод программы

- b. Создание продуктов всех проектов, входящих в состав программы
- c. Определение целей программы
- d. Административно-финансовая поддержка программы
- 3. К функциям проектного комитета не относится
 - a. Утверждение/отклонение проектных инициатив
 - b. Приостановка, прекращение проектов
 - c. Мониторинг выполнения графиков проектов
 - d. Установка приоритетов для проектов
- 4. Зачем необходимо указывать Критерии успеха проекта в Уставе? (Укажите один вариант ответа)
 - a. Задokumentировать ожидания Заказчика относительно качества продукта
 - b. Установить единое понимание зон ответственности и полномочий среди всех участников
 - c. Фиксация ключевых рисков проекта
 - d. Установить единый подход к оценке успеха проекта
- 5. Что из перечисленного не входит в КСУП
 - a. Организационная структура управления проектной деятельностью
 - b. Информационная система управления проектами
 - c. Бухгалтерия предприятия
 - d. Методология управления проектной деятельностью (регламенты, шаблоны)
- 6. Относится к функциям Проектного офиса
 - a. Управление текущей работой в проекте
 - b. Принятие решения о запуске проектов, программ
 - c. Принятие решений о прекращении выполнения проекта при определенной ситуации
 - d. Обучение проектного персонала
- 7. Куратор проекта отвечает за
 - a. Обеспечение проекта ресурсами и решение вопросов, связанных с выполнением проекта с руководством
 - b. Выполнение всех задач проекта в рамках установленных требований и ограничений
 - c. Использование продукта проекта и получение выгоды
 - d. Решение текущих вопросов с Заказчиком

8. Основная роль руководителя проекта
 - a. Обеспечение проекта ресурсами и решение вопросов, связанных с выполнением проекта с руководством
 - b. Выполнение всех задач проекта в рамках установленных требований и ограничений
 - c. Использование продукта проекта и получение выгоды
 - d. Решение текущих вопросов с Заказчиком

Ответы на тест

1. a
2. b
3. c
4. d
5. c
6. d
7. a
8. b

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Непрерывно меняющиеся условия бизнеса требуют от менеджмента компании системного стратегического подхода к формированию траектории и планов развития, обеспечивающих устойчивое состояние организаций и достижение стратегических целей. Конечные результаты деятельности формируются в финансовой сфере, при этом финансовые цели и стратегии являются начальной точкой формирования целей и планов в других сферах, поскольку они должны быть направлены на обеспечение получения запланированных финансовых результатов.

В пособии материал подан в рамках указанного подхода, поскольку в нем представлена методика декомпозиции целей до уровня конкретных планов по сферам деятельности на основе применения системы сбалансированных показателей (ССП). Бизнес XXI века основывается на формировании системы управления заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), поскольку современная организация рассматривается в расширенном формате, т. е. включает клиентов (потребителей), партнеров, поставщиков, государственные организации. Издание содержит достаточно редко встречающиеся в учебной литературе детальные рекомендации по выстраиванию отношений с перечисленными внешними стейкхолдерами в контексте обеспечения поддержки ими планов реализации финансовых стратегий организаций.

Любая эффективная стратегия даст желаемый результат только в случае эффективной реализации. В пособии изложены рекомендации и методические основы перехода от стратегии к планам на основе проектного подхода, т. е. проектная деятельность представлена как инструмент реализации финансовых стратегий. Основа проектного управления – стандарты, поэтому студентам предложено ознакомиться с национальным стандартом ГОСТ Р ИСО: 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту.

Внедрение предлагаемых подходов к формированию и эффективной реализации финансовых стратегий организации целесообразно осуществлять с применением цифровых технологий как на этапах стратегического анализа среды бизнеса, так и на этапе разработки плана проекта или программы и, что особенно эффективно, в фазе их реализации. В пособии представлен обзор современных приложений автоматизации планирования и коммуникаций в проектной деятельности, позволяющий студентам не только осознать основной функционал этих систем, но и понять преимущества и недостатки их применения в различных организациях и видах проектной деятельности.

В качестве инструмента самопроверки усвоенного материала студентам предложены тесты, а для отработки полученных знаний и навыков – практические задания, предусматривающие выполнение работ по реальным образцам проектной деятельности с использованием самостоятельно найденной информации как в сети Интернет, так и полученной во время прохождения учебных практик.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р ИСО: 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/standarts/catalognational?portal:componentId=3503536e-2ac1-4753-8ed1-09a92fee02de&portal:isSecure=false&portal:portletMode=view&navigationalstate=JBPNS_rO0ABXc5AAZhY3Rpb24AAAABABBJb25jcmV0ZURvY3VtZW50AAZkb2NfaWQAAAABAAQzMDAwAAdfX0VPR19f (дата обращения: 12.06.2021).

2. ГОСТ Р: 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/standarts/catalognational?portal:componentId=3503536e-2ac1-4753-8ed1-09a92fee02de&portal:isSecure=false&portal:portletMode=view&navigationalstate=JBPNS_rO0ABXc5AAZhY3Rpb24AAAABABBJb25jcmV0ZURvY3VtZW50AAZkb2NfaWQAAAABAAQ4NDI0AAdfX0VPR19f (дата обращения: 12.06.2021).

3. ГОСТ Р: 54871-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/standarts/catalognational?portal:componentId=3503536e-2ac1-4753-8ed1-09a92fee02de&portal:isSecure=false&portal:portletMode=view&navigationalstate=JBPNS_rO0ABXc5AAZhY3Rpb24AAAABABBJb25jcmV0ZURvY3VtZW50AAZkb2NfaWQAAAABAAQ4NDIzAAdfX0VPR19f (дата обращения: 12.06.2021)

4. Гонтарева, И.В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2018. - 384 с. - ISBN 978-5-397-06299-2.

5. Литаяу, Е.Я. Финансовое управление развивающимися проектами: учеб. пособие / Е.Я. Литаяу. - СПб.: Лань, 2019. - 120 с. - ISBN 978-5-8114-4885-2.

6. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон. - М.: Альпина Паблицер, 2018. - 180 с. - ISBN 978-5-9614-6940-0.

7. Островская, В.Н. Управление проектами: учебник / В.Н. Островская, Г.В. Воронцова и др. - СПб.: Лань, 2019. - 400 с. - ISBN 978-5-4365-1823-7.

8. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ui.ranepa.ru/media/uploads/attachment/source/2012/12/PMbok4.pdf> (дата обращения: 12.06.2021).

9. Товб, А.С. Управление проектами. Стандарты, методы, опыт. [Текст] - М.: Олимп-Бизнес, 2013. - 184 с. - ISBN 976-4-7846-3458-9.

10. Управление проектами: учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 349 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5a2a2b6fa850b2.17424197 (дата обращения: 12.06.2021)

11. Шаврин А.В., Руководство по управлению проектами на основе стандарта ISO 21500 [Электронный ресурс] / Шаврин А. В. - М.: Лаборатория знаний, 2017. - 113 с. (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-00101-542-0.

12. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учеб. пособие для вузов. / А. Т. Зуб - М.: Аспект Пресс, 2016. – 415 с. - ISBN 5-7567-0164-8.

13. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им Перевод: А. Шагоян Дополнительная информация об издании ISBN: 966-8216-18-0, 0-273-65334-2 Год издания: 2003 Язык: Русский. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.livelib.ru/book/1000035429-prizma-effektivnosti-karta-sbalansirovannyh-pokazatelej-dlya-izmereniya-uspeha-v-biznese-i-upravleniya-im-endi-nili> (дата обращения: 12.06.2021).

14. Гугля, А. А. Стейкхолдерский подход к обеспечению устойчивого развития бизнеса [Электронный ресурс] /А. А. Гугля // Вестник НГИЭИ. – 2015. - №3 (46). – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/steykholderskiy-podhod-k-obespecheniyu-ustoychivogo-razvitiya-biznesa> (дата обращения: 12.06.2021).

15. Моргунова, Р. В. Механизм управления отношениями со стейкхолдерами - управленческая инновация: монография / Р. В. Моргунова, Е. М. Марченко, Н. В. Моргунова; ВлГУ - Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та, 2009. - 187 с. - ISBN 5-89368-968-8.

16. Фурта, С. Д., Соломатина, Т. Б., Хоппл, Т. Управление стейкхолдерами проекта: ревизия 5-го издания PMBOK® Guide 2 часть [Электронный ресурс] / С. Д. Фурта, Т. Б. Соломатина, Т. Хоппл // Инициативы XXI века. - 2014. - № 2. – Режим доступа: [https://pm.hse.ru/data/2016/06/01/1130403147/%D0%A4%D1%83%D1%80%D1%82%D0%B0%20%D0%A1%D0%94.%20%D0%91%D0%AD%D0%9F%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%203%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BA%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20\(%D1%87%202\)%20%D0%92%D0%A8%D0%A3%D0%9F.pdf](https://pm.hse.ru/data/2016/06/01/1130403147/%D0%A4%D1%83%D1%80%D1%82%D0%B0%20%D0%A1%D0%94.%20%D0%91%D0%AD%D0%9F%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%203%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BA%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20(%D1%87%202)%20%D0%92%D0%A8%D0%A3%D0%9F.pdf) (дата обращения: 12.06.2021).

17. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций, Пол Р. Нивен Автор: Пол Р. Нивен, 2005 – 322 с. - ISBN 966-8644-29-8, 0-471-42328-9.

18. Гениберг., Иванова Н.А., Полякова О.В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nsuem.ru> (дата обращения: 12.06.2021).

ПРИЛОЖЕНИЕ

ГОСТ Р ИСО 21500:2014 РУКОВОДСТВО ПО ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Введение

Данный международный стандарт представляет общее руководство по понятиям и процессам проектного управления, которые важны для выполнения проектов и имеют влияние на выполнение проектов.

Целевой аудиторией для данного стандарта являются:

- топ-менеджеры и инициаторы проектов, чтобы они могли лучше понимать принципы и практическую деятельность проектного управления для облегчения оказания надлежащей поддержки и руководства их руководителям проектов и членами проектов;
- руководители проектов и члены проектных команд, чтобы они могли иметь общую базу сравнения их проектных стандартов и практической деятельности с остальными;
- разработчики национальных и организационных стандартов для использования при разработке стандартов проектного управления, которые совместимы на уровне ядра с другими.

1 Область действия

Данный международный стандарт обеспечивает всеобъемлющее руководство по проектному управлению.

Данный международный стандарт может использоваться любым типом организаций, включая публичные, частные или общественные организации, и для любого типа проекта, независимо от сложности, размера или длительности.

Данный международный стандарт представляет высокоуровневое описание понятий и процессов, которые рассматриваются с точки зрения формирования обоснованной практики в проектном управлении.

Данный международный стандарт рассматривает проекты в контексте программ и портфелей проектов. Он не обеспечивает подробного руководства по управлению программами и портфелями проектов. Обращение к вопросам, касающимся общих дисциплин управления, идёт только, когда они относятся к проектному управлению.

2 Термины и определения

Для целей этого документа используются следующие термины и определения.

2.1 Задача

Определённая составляющая работы в пределах графика производства работ, которая должна быть осуществлена, чтобы завершить проект.

2.2 Область применения

Категория проектов, имеющих общую целевую направленность на определённый продукт, сегмент рынка или определённого клиента.

2.3 Исходные данные

Опорная основа, относительно которой проводится сравнение того, насколько эффективно отслеживается и управляется выполнение проекта.

2.4 Запрос на изменение

Документация, определяющая предлагаемое изменение проекта.

2.5 Управление конфигурацией

Применение методик для управления техническими требованиями и характерными чертами.

2.6 Управление

Сравнение фактического выполнения с запланированным, проведение анализа расхождений, проведение соответствующих устранений несоответствий и принятие предупредительных действий по мере необходимости.

2.7 Устранение несоответствий

Указание по изменению выполнения работы, чтобы привести выполнение в соответствие с планом.

2.8 Критический путь

Последовательность задач, определяющих наиболее раннюю возможную дату завершения по проекту.

2.9 Коллективное поведение

Описывает способ, с помощью которого взаимодействует совокупность индивидуумов, чтобы принимать решения или организовываться для выполнения заданий.

2.10 Запаздывание

Характеристика, применяемая к логической связи для того, чтобы задержать начало или окончание задачи.

2.11 Упреждение

Характеристика, применяемая к логической связи для того, чтобы перенести на более ранний срок начало или окончание задачи.

2.12 Кривая обучения

Представление, отображающее улучшение в производительности навыка или улучшение в выполнении задания из-за повторения задания одним и тем же человеком или одной и той же командой.

2.13 Жизненный цикл проекта

Определённый набор этапов с начала и до конца проекта.

2.14 Руководитель проекта

Лицо, ответственное и подотчётное за исполнение требований к проекту.

2.15 Реестр рисков

Данные по выявленным рискам, включая итоги анализа и запланированные ответные действия.

2.16 Заинтересованное лицо

Лицо или организация, которая может влиять или на которую может повлиять любая сторона проекта, или которая может почувствовать себя под влиянием любой стороны проекта.

2.17 Конкурсное предложение

Документ в виде предложения (оферты) или заявления предложения на поставку продукта или услуги в ответ на приглашение или запрос.

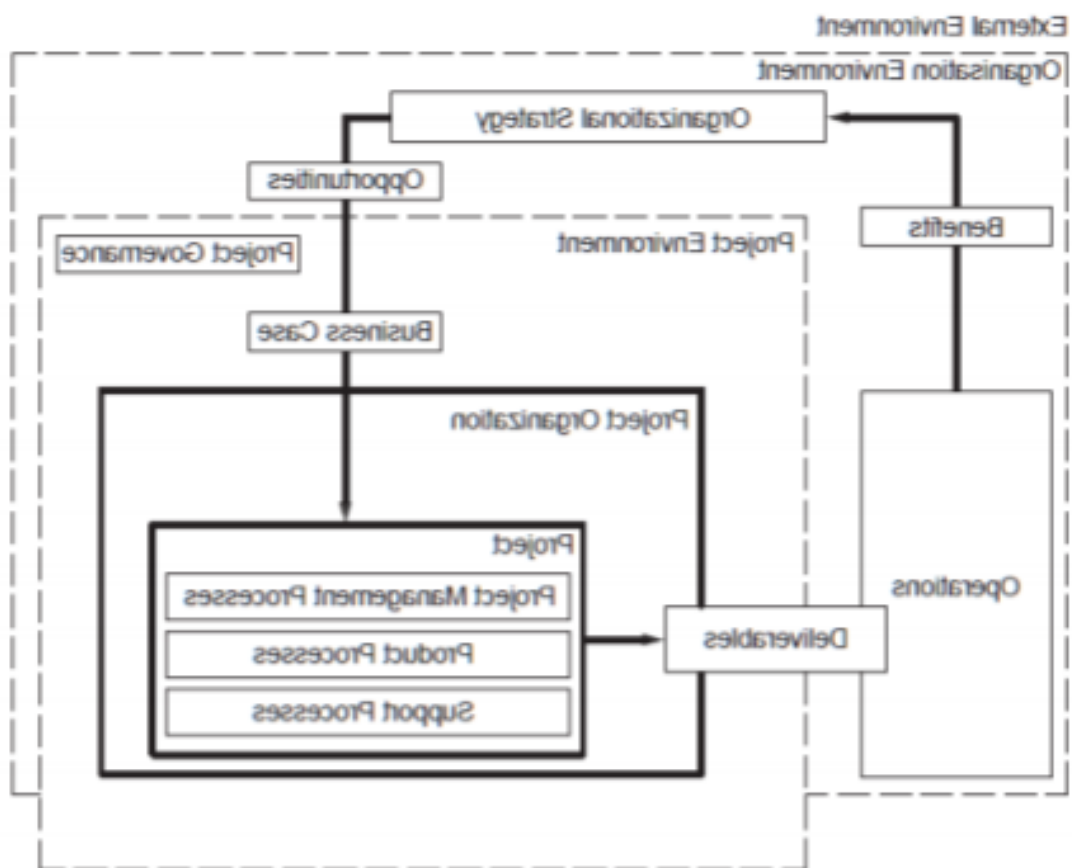
2.18 Словарь структуры декомпозиции работ

Документ, описывающий каждую составляющую в структуре декомпозиции работ.

3 Понятия проектного управления

3.1 Обзор

Этот раздел описывает ключевые конкретные понятия для проектов, чтобы обеспечить контекст, в котором выполняются проекты. На рисунке 1 показано как соотносятся друг с другом понятия проектного управления. Стратегия организации определяет возможности. Возможности оцениваются и фиксируются в экономическом обосновании или в другом похожем документе. Выбранные возможности могут привести к проектам, предоставляющих результаты. Данным результаты могут быть использованы для реализации преимуществ. Преимущества могут быть на входе в организационную стратегию.



External Environment	Внешняя среда
Organization Environment	Организационная среда
Organizational Strategy	Стратегия организации
Benefits	Преимущества
Opportunities	Возможности
Project Environment	Внешняя среда проекта
Project Governance	Руководство проектами
Business Case	Экономическое обоснование
Project Organization	Организация, выполняющая проект
Operations	Текущая деятельность
Deliverables	Результаты
Project	Проект
Project Management Processes	Процессы проектного менеджмента
Product Processes	Производственные процессы
Support Processes	Обеспечивающие процессы
Дополнительная информация: <ul style="list-style-type: none"> • блоки отображают основные понятия проектного менеджмента, описанные ниже; • стрелки представляют логическую последовательность, объединяющую понятия; • пунктирные линии обозначают границы организаций. 	

Рис. 1. Основные понятия проектного менеджмента и их отношения

3.2 Проект

Проект - уникальный набор процессов, состоящий из скоординированных и управляемых задач с датами начала и завершения, проводимый для достижения цели. Достижение цели проекта требует результатов, отвечающих специфическим требованиям, включающим в себя ограничительные условия по времени, стоимости и ресурсам. Хотя многие проекты могут быть похожими, каждый проект по отдельности уникален, так как различия могут проявляться в практических результатах, обеспечиваемых проектом; в заинтересованных лицах, влияющих на проект; в использованных ресурсах; в способе, с помощью которого процессы приспособляются для создания результатов.

У каждого проекта есть определённое начало и конец, и он обычно разбивается на этапы. Проект начинается и заканчивается так, как определено в пункте 4.3.1.

3.3 Управление проектами

Проектное управление - это применение методов, инструментов, методик и профессиональных качеств к проекту. Управление проектами включает в себя объединение различных этапов жизненного цикла проекта как это описано в пункте 3.10.

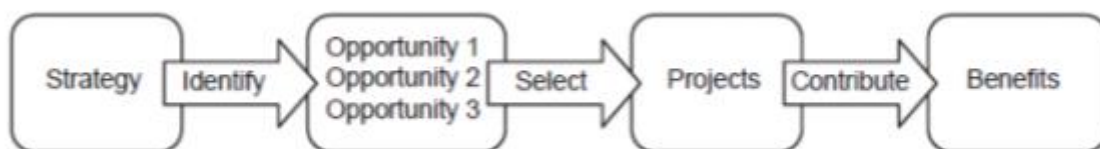
Управление проектами осуществляется посредством процессов.

Процессы, выбранные для использования в проекте, должны быть согласованы с системной точки зрения. У каждого этапа жизненного цикла проекта есть результаты. Эти результаты периодически пересматриваются по ходу проекта, чтобы удовлетворять требованиям инициатора, заказчика и остальных заинтересованных лиц.

3.4 Организационная стратегия и проекты

3.4.1. Стратегия организации

Организации устанавливают свою стратегию, основываясь на собственной миссии, концепции и политике. Зачастую проекты являются средством к достижению стратегических целей. Стратегические цели могут приводить к развитию возможностей. Выбор возможностей включает в себя принятие во внимание различных факторов, например, как могут быть реализованы преимущества, как можно справиться с рисками.



Strategy	Стратегия
Identify	Определение
Opportunity 1	Возможность 1
Opportunity 2	Возможность 2
Opportunity 3	Возможность 3
Select	Отбор
Projects	Проекты
Contribute	Создание
Benefits	Преимущества

Рис. 2. Пример процесса создания преимуществ

Цель проекта - это измеримый признак выбранных возможностей.

Задача проекта способствует цели проекта, создавая необходимые практические результаты. Цели проекта достигаются тогда, когда реализованы преимущества. Задачи проекта не могут достигаться после того, как достигнуты конкретные цели проекта.

3.4.2 Выявление возможностей и инициация проекта

Основываясь на текущих способностях организации, она может разработать список возможностей. Эти возможности могут быть оценены для поддержки принятия решений ответственными за руководство, чтобы идентифицировать целесообразные проекты, которые могли бы преобразовать некоторые из этих возможностей в осуществлённые преимущества.

Эти возможности могут относиться, например, к новым рыночным запросам, текущим организационным потребностям или к новым законодательным требованиям. Возможности зачастую оцениваются посредством набора задач, которые обеспечивают официальное разрешение на начало нового проекта.

Это является общей практикой для организации, чтобы определять или назначать инициатора для чёткого формулирования целей проекта и преимуществ.

Цели и преимущества могут быть обоснованием инвестиций в проекте, например в виде экономического обоснования, и это может внести свой вклад в установление приоритетов по всем возможным. Назначением такого обоснования является достижение окончательного управленческого решения и одобрение инвестиций в выбранных проектах.

Процесс оценки может включать в себя сложно структурированные критерии, включая методики оценки финансовых инвестиций, и качественные критерии, например, стратегическую согласованность, социальное влияние и окружающую среду, также критерии могут отличаться от одного проекта к другому.

3.4.3. Осуществление преимуществ

Осуществление преимуществ находится в сфере ответственности руководства организации-заказчика, которое может использовать практические результаты проекта для реализации преимуществ в соответствии со стратегией организации. Руководителю проекта следует учитывать преимущества и их осуществление в той степени, в какой они влияют на принятие решений в течение всего жизненного цикла проекта.

3.5. Среда проекта

3.5.1. Общие замечания

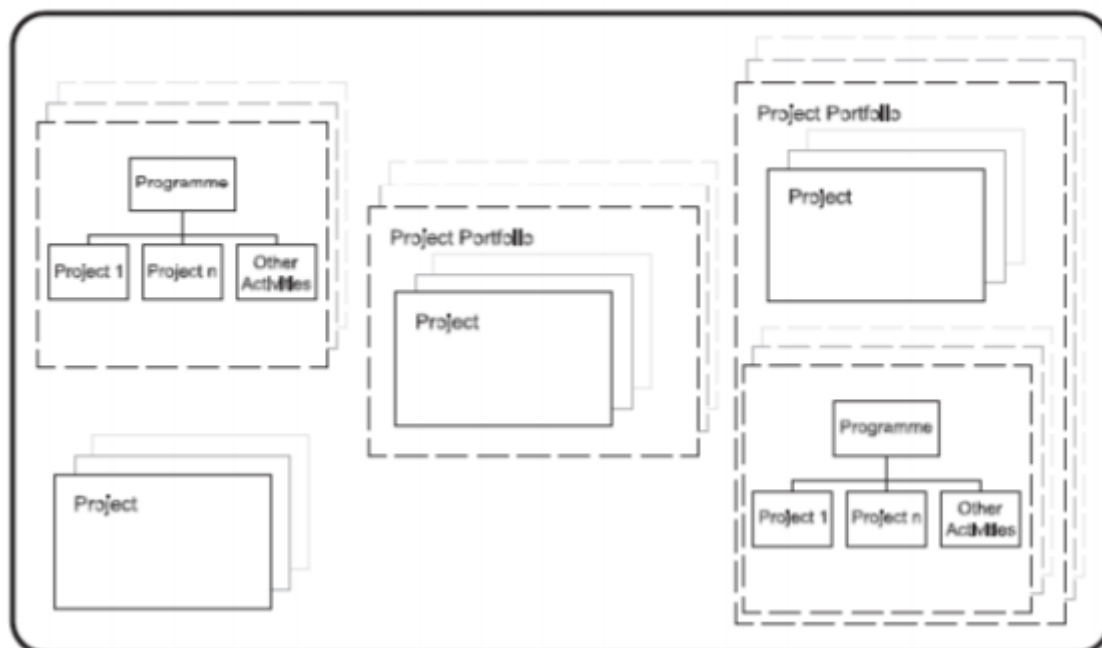
Среда проекта может влиять на ход работ по проекту и его успешность. Команде проекта следует учитывать следующее:

- Факторы за рамками организации, например, общественно-экономические, географические, политические, нормативные, технологические и экологические
- Факторы в рамках организации, например, стратегия, технология, зрелость проектного управления и доступность ресурсов, а также организационная культура и оргструктура.

3.5.2. Проекты в рамках организации

Проект, как правило, существует в рамках более широкой организации, охватывающей другие области. В таких случаях есть связи между проектом и его окружением, бизнес-планированием и операциями. Предпроектная и послепроектная деятельность может включать в себя такие задачи, как, например, подготовка экономического обоснования, проведение анализа технической осуществимости и переход к

функционированию. Проекты могут быть организованы в другие увязанные с ними структуры, например, в программы и портфели.



Programme	Программа
Project 1	Проект 1
Project n	Проект n
Other activities	Другие виды деятельности
Project	Проект
Project Portfolio	Портфель проектов

Рис. 3. Проекты, программы и портфели проектов

3.5.2.1 Управление портфелем проектов

Портфель проектов представляет из себя совокупность проектов, программ и остальной работы, сгруппированных вместе для того, чтобы содействовать эффективному управлению этой работой с целью достижения стратегических целей.

Управление портфелем проектов – это централизованное управление одним или более портфелями, которые включают в себя выявление, расстановку приоритетов, уполномочивание, руководство и управление проектами, программами и остальными работами для достижения специфических стратегических целей.

Может быть уместным проводить выявление возможностей, выбор, одобрение и управление проектами посредством системы управления портфелем проектов.

3.5.2.2 Управление программой проектов

Программа проектов представляет собой группу взаимосвязанных проектов и других задач, согласованных со стратегией организации или другими основными целями. Управление программой состоит из централизованной и согласованной деятельности, направленной на достижение целей.

3.6 Руководство (правление) проектами

Руководство является каркасом, «скелетом», с помощью которого направляется и управляется организация. Руководство проектами связано с теми областями руководства организацией, которые определённо относятся к проектной деятельности.

Руководство проектами включает в себя следующие стороны: определение структуры управления; применяемая политика, процессы и методологии; границы ответственности при принятии решений; круг обязанностей и подотчётностей; взаимодействия, например, предоставление отчётов, и шкала вопросов или рисков.

Ответственность за поддержание должного руководства проектами обыкновенно возлагается или на инициатора проекта или на координационный комитет проекта.

3.7 Проектная и операционная деятельность

Управление проектом вписывается в общие основы бизнеса и управления, но является управленческой дисциплиной, которая выделяется из управления операционной деятельностью организации временной и уникальной природой проектов.

Организации осуществляют свою деятельность для достижения известных, определённых, специфических целей. Обычно эта деятельность может быть отнесена либо к операционной деятельности, либо к проектной. Данные виды деятельности различаются, в первую очередь, в том, что операционная деятельность совершается относительно постоянными командами посредством непрерывных и повторяющихся процессов и нацелена на поддержание организации. Проектная деятельность выполняется временными командами посредством, является не повторяющейся и создаёт уникальный результат.

3.8 Заинтересованные лица и организационная структура проекта

Заинтересованные лица проекта, включая организационную структуру проекта, должны быть описаны достаточно подробно для облегчения достижения успеха проекта. Роли и круг обязанностей заинтересованных лиц следует определить и довести до сведения, основываясь на целях организации и проекта. Характерные заинтересованные лица проекта показаны на **рис. 4**.



Project Governance	Руководство проекта
Project Steering Committee or Board	Проектный руководящий комитет или совет
Project Sponsor	Куратор проекта
Customers	Заказчики
Employees	Сотрудники
Project Manager	Руководитель проекта
Project Management Team	Команда по проектному менеджменту
Project Organization	Проектная организация
Regulatory Bodies	Регулирующие органы
Project Management Office	Офис управления проектом
Special Interest Groups	Заинтересованные стороны проекта
Business Partners	Бизнес-партнеры
Shareholders	Заинтересованные стороны
Suppliers	Поставщики
Finance Providers	Финансирующие органы

Рис. 4. Заинтересованные стороны проекта

Области стыков между заинтересованными лицами управляются в проекте посредством процессов проектного управления.

Организационная структура проекта – это временная структура, включающая в себя проектные роли, круг обязанностей, уровни полномочий и границы, которые необходимо определить и довести до сведения всех заинтересованных лиц проекта.

Организационная структура проекта может включать в себя следующие компоненты:

- Руководитель проекта – возглавляет и управляет деятельностью проекта, а также получением результатов проекта;
- Команда управления проектом (по выбору) – поддерживает руководителя проекта в ведении и управлении проектной деятельностью, а также в получении результатов проекта;
- Команда проекта – способствует достижению успеха проекта выполнением специфической, особенной для данного проекта деятельности;

Руководство (правление) проектом может включать в себя следующее:

- Инициатор проекта – направляет, обосновывает, разрешает выделение ресурсов, содействует проекту и поддерживает его. Принимает управленческие решения, решает проблемы и разрешает противоречия, с которыми не может справиться руководитель проекта;
- Координационный комитет или совет (по выбору) – вносит свой вклад в проект, обеспечивая высший уровень руководства проектом;

На рис. 4 также показаны некоторые дополнительные заинтересованные лица, например:

- Заказчик или представитель заказчика – вносит свой вклад в проект, определяя требования к проекту и принимая результаты проекта;
- Поставщики – вносят свой вклад в проект, предоставляя ресурсы проекту;
- Офис управления проектом – может заниматься многообразной деятельностью, включая в неё руководство (правление), обучение проектному управлению, планирование проекта и отслеживание его.

3.9 Профессиональные качества персонала проекта

Чтобы успешно управлять проектами нужны люди, обладающие необходимыми профессиональными качествами в области принципов и процессов проектного управления. Для решения задач проекта и достижения его целей должно быть поощрено развитие и проявление персоналом проекта данных качеств.

Каждой проектной команде необходимы компетентные лица, способные приложить свои знания и опыт для обеспечения результатов проекта. Каждый выявленный разрыв в навыках между доступным и необходимым уровнями компетенции в проекте может быть сопряжён с риском и в его отношении следует принять меры.

В то время как подробная информация относительно масштаба и глубины профессиональных качеств находится вне рамок стандарта ISO 21500, профессиональные качества в проектном управлении могут быть разнесены по следующим категориям (но не ограничиваясь ими):

- Технические профессиональные качества для выполнения проектов в структурированном виде, включая проектное управление;
- процессы, определённые в стандарте ISO 21500;
- поведенческие профессиональные качества, связанные с личными отношениями внутри определённых рамок проекта;
- контекстно-зависимые профессиональные качества, связанные с управлением проекта в обстановке организации.

Профессиональные качества могут быть повышены посредством процессов развития, таких как обучение, консультирование и наставничество внутри или снаружи организации.

3.10 Жизненный цикл проекта

Проекты обычно упорядочены по этапам, определённым потребностями внешнего руководства и управления.

Эти этапы придерживаются логического ряда, с началом и концом, используют затраты для создания результата.

Для обеспечения эффективного управления проектом в течение всего жизненного цикла проекта должен выполняться на каждом этапе комплекс мероприятий. Этапы проекта разбивают его на управляемые разделы, под собирательным названием «жизненный цикл проекта».

Жизненный цикл проекта охватывает промежуток времени от начала проекта до его запланированного завершения или его прекращения. Этапы разделены точками принятия решения, которые могут

изменяться в зависимости от среды организации. Точки принятия решения содействуют руководству процесса. К концу последнего этапа проект должен обеспечить дать все результаты.

Для управления проектом в течение всего его жизненного цикла, процессы проектного управления следует задействовать для проекта в целом или для отдельных этапов для каждой команды или подпроекта.

3.11 Ограничения проекта

Есть несколько типов ограничений, руководителю проекта важно уравновесить определённое требование относительно остальных, так как ограничения зачастую взаимосвязаны.

Результаты проекта должны удовлетворять требованиям к проекту и быть увязанными с заданными ограничениями, такими как объём, качество, сроки и затраты. Ограничения взаимосвязаны таким образом, что изменение одного ограничения может повлиять на одно и более ограничений. Следовательно, ограничения могут оказать влияние на решения, принятые в процессах проектного управления.

Достижение согласия между ключевыми заинтересованными лицами проекта по ограничениям образует серьёзный фундамент для достижения успеха проекта.

Существует множество различных ограничений, которые могут быть наложены на проект. Некоторые ограничения перечислены ниже, это:

- продолжительность или целевая дата завершения проекта;
- бюджет проекта, включающий в себя все экономические и финансовые средства для приобретений;
- доступность ресурсов для проекта, таких как люди, объекты недвижимости, время, оборудование, материалы, инструменты и прочее, необходимых для выполнения проектной деятельности, относящейся к требованиям проекта;
- факторы, относящиеся к безопасности сотрудников;
- уровень приемлемой подверженности риску;
- возможное экологическое влияние проекта;
- законы, нормы и прочие нормативные требования.

3.12 Отношения между понятиями и процессами

Проектное управление осуществляется посредством процессов, использующих описанные выше понятия и профессиональные качества.

Процесс является совокупностью взаимосвязанных действий и мероприятий. Процессы, используемые в проектах, обычно подразделяются на три главных типа:

- процессы управления проектами, которые присущи проектному управлению, определяют как идёт управление деятельностью, выбранной для проекта;
- продуктовые процессы, которые не являются уникальными в проектном управлении, имеют своим итогом определение и создание конкретного продукта, услуги или результата и различаются в зависимости от практических результатов конкретных проектов;
- поддерживающие процессы, которые не уникальны для проектного управления, обеспечивают полезную соответствующую поддержку продукту и проектному управлению в таких дисциплинах как логистика, финансы, учёт и безопасность.

Стандарт ISO 21500 исследует только процессы проектного управления. Тем не менее, следует заметить, что все вышеперечисленные процессы зачастую накладываются друг на друга и взаимодействуют в проекте.

4. Процессы проектного управления

4.1 Применение процессов проектного управления

Данный стандарт определяет рекомендуемые процессы проектного управления для использования в проекте в целом, для отдельных этапов или нескольких. Эти процессы проектного управления целесообразны для проектов во всех организациях. Проектному управлению требуется значительная координация и, в силу этого, требуется надлежащее согласование и связь каждого процесса с остальными процессами для содействия достижению успеха проекта.

Некоторые процессы, возможно, стоит повторить, чтобы полностью их определить, привести в соответствие требованиям заинтересованных лиц и достигнуть соглашения по задачам проекта.

Руководителям проектов в совокупности с остальными заинтересованными лицами рекомендуется тщательно рассмотреть процессы, определённые в разделе 4.3 и относиться к ним в качестве высокоуровневого руководства для включения процессов, соответствующих проекту и потребностям организации.

Чтобы достичь успеха проекта, руководителю проекта и команде проекта следует:

- выбрать подходящие процессы, описанные в разделе 4.3., которые необходимы в решении задач проекта;
- использовать определённый подход для разработки или приспособления характеристик продукта и планов, чтобы решить задачи проекта и удовлетворить требования к проекту;
- соблюдать требования для удовлетворения инициатора проекта, заказчика и других заинтересованных лиц;
- определить и управлять областью проекта в тех рамках, когда учитываются риски проекта и ресурсы, необходимые для получения результата проекта;
- обеспечить должную поддержку от каждой выполняющей организации, включая обязательства со стороны заказчика и инициатора проекта.

4.2 Проектные группы и предметные группы

Процессы проектного управления могут рассматриваться с двух различных точек зрения: одна со стороны руководства проектами, описанная в пункте 4.2.1. как процессные группы и одна, собирающая процессы по предмету, описанные в пункте 4.2.2 как предметные группы. Данные две различные группировки показаны в таблице 1. По отдельности процессы описываются подробно в разделе 4.3. Каждый процесс показывается в той процессной группе и предметной группе, в которых происходит большая часть его использования. Например, когда процесс, который обычно происходит во время планирования, пересматривается или обновляется во время исполнения, он остаётся тем же самым, который выполнялся во время планирования, и не становится дополнительным, новым процессом.

Таблица 1. Процессы управления проектами относительно предметных и процессных групп

Предметная группа	Управленческая группа				
	Инициирование	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Интеграция	4.3.2 Разработка Устава проекта	4.3.3 Разработка планов проекта	4.3.4 Руководство проектной деятельностью	4.3.5 Контроль проектной деятельности 4.3.6 Контроль изменений	4.3.7 Завершение проекта или фазы 4.3.8 Сохранение накопленного опыта
Заинтересованные стороны	4.3.9 Определение состава заинтересованных лиц		4.3.10 Руководство заинтересованными лицами проекта		
Содержание		4.3.11 Определение содержания 4.3.12 Определение структуры декомпозиции работ WBS 4.3.13 Определение работ/операций		4.3.14 Управление содержанием проекта	
Ресурсы	4.3.15 Формирование команды проекта	4.3.16 Оценка ресурсов проекта 4.3.17 Определение организационной структуры проекта	4.3.18 Развитие команды проекта	4.3.19 Управление ресурсами проекта 4.3.20 Управление командой проекта	
Сроки		4.3.21 Определение последовательности работ 4.3.22 Оценка длительности работ 4.3.23 Разработка расписания		4.3.24 Контроль расписания	

Предметная группа	Управленческая группа				
	Инициирование	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Стоимость		4.3.25 Оценка затрат 4.3.26 Составление бюджета		4.3.27 Контроль затрат	
Риски		4.3.28 Идентификация рисков 4.3.29 Оценка рисков	4.3.30 Реагирование на риски	4.3.31 Управление рисками	
Качество		4.3.32 Планирование качества	4.3.33 обеспечение качества	4.3.34 Контроль качества	
Закупки		4.3.35 Планирование закупок	4.3.36 Выбор поставщиков	4.3.37 Управление контрактами	
Коммуникации		4.3.38 Планирование коммуникаций	4.3.39 Распространение информации	4.3.40 Управление коммуникациями	

4.2.1 Группы процессов

4.2.1.1 Общие замечания

Каждая группа процессов состоит из процессов, применимых к любому этапу проекта или проекту. Эти процессы, в дальнейшем определяемые с точки зрения назначения, характеристики, основных входов и выходов в разделе 4.3, являются взаимозависимыми.

Они также независимы от области применения или отраслевой направленности. Приводимое для информации приложение А даёт описание взаимосвязей между отдельными процессами в каждой группе процессов, сопоставленными с предметными группами, определённых в пункте 4.2.2.

В приложении А показаны не все взаимосвязи процессов. Отображённые взаимосвязи показывают одну возможную логическую последовательность процессов. Группы процессов не являются этапами жизненного цикла проекта (обратить внимание, что потребуется делать одну диаграмму Ганта и один жизненный цикл проекта - взгляд снаружи и взгляд изнутри).

4.2.1.2 Группа процессов инициации

Процессы инициации используются для того, чтобы начать этап проекта или сам проект, чтобы дать возможность быть определёнными назначению этапа проекта или назначению самого проекта, чтобы сформулировать задачи и чтобы руководитель проекта был уполномочен приступить к работе по проекту.

4.2.1.3 Группа процессов планирования

Процессы планирования используются для подробного планирования проекта, для установления исходных данных, относительно которых должно происходить осуществление проекта и должно измеряться выполнение проекта

4.2.1.4 Группа процессов осуществления

Процессы осуществления используются для реализации деятельности по управлению проектом, чтобы поддержать производство результатов проекта согласно плана проекта.

4.2.1.5 Группа процессов управления

Процессы управления используются для отслеживания, измерения и управления выполнением проекта относительно плана проекта так, чтобы могли быть приняты предупредительные меры и меры по устранению несоответствий, а также, чтобы могли быть изменены сделанные запросы, когда необходимо обеспечить решение задач проекта.

4.2.1.6 Группа процессов завершения

Процессы завершения используются для того, чтобы официально установить то, что этап проекта или проект завершён, а также для того, чтобы обеспечить изучение и реализацию извлечённых уроков в соответствующих случаях.

4.2.1.7 Взаимосвязи и взаимодействия группы процессов проектного управления

Управление проектом начинается с группы процессов инициации и заканчивается группой процессов завершения. Взаимозависимость между группами процессов требует, чтобы группа процессов управления взаимодействовало с каждой из остальных групп процессов как показано на рис.5.

Группы процессов обычно повторяются внутри каждого этапа проекта чтобы вести проект к плодотворному завершению. Однако, так же как не все процессы могут понадобиться во всех проектах, так и не все взаимодействия могут быть применены ко всем этапам проекта или

ко всем проектам. В действительности, процессы зачастую проводятся одновременно, пересекаясь и взаимодействуя такими способами, которые не показаны здесь.

Рисунок 6 уточняет рисунок 5 с той целью, чтобы показать взаимодействие между группами процессов внутри рамок проекта, включая основные входы и выходы процессов внутри групп процессов.

4.2.2 Предметные группы

4.2.2.1 Общие замечания

Каждая предметная группа состоит из процессов, которые применимы к любому этапу проекта или проекту. Данные процессы определены с точки зрения цели, описания, основных входов и выходов в разделе 4.3 и являются взаимосвязанными. Они независимы от сферы применения или отраслевой направленности.

В Приложении А даётся описание взаимодействий отдельных процессов в каждой группе процессов, определённых в пункте 4.2.1, сопоставленных с предметными группами.

4.2.2.2 Интеграция

Предметная группа интеграции включает те процессы, которые необходимы для выявления, определения, сочетания, унификации, согласования, управления и завершения ряда разнообразной деятельности и процессов, относящихся к проекту.

4.2.2.3 Заинтересованные лица

Предметная группа заинтересованных лиц включает в себя процессы для выявления и вовлечения инициатора проекта, заказчика и остальных заинтересованных лиц для того, чтобы понять их нужды и требования, управлять их ожиданиями и реагировать на их проблемы по мере их возникновения.

4.2.2.4 Область действия

Предметная группа области действия включает в себя процессы, необходимые для того, чтобы удостовериться в том, что проект включает в себя все работы и только те необходимые и определённые работы, и результаты для решения задач проекта таким образом, чтобы завершить проект успешно.

4.2.2.5 Ресурсы

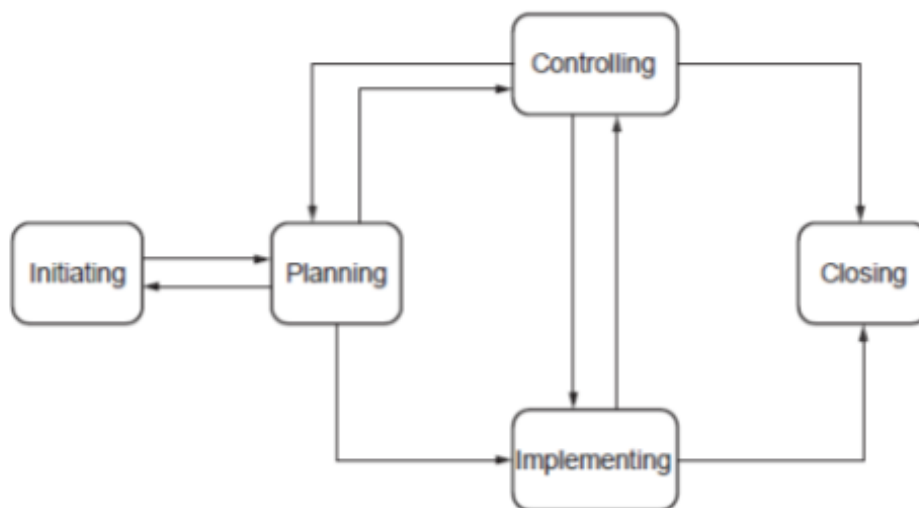
Предметная группа ресурсов включает в себя процессы, необходимые для обеспечения проекта соответствующими трудовыми ресурсами, материалами, оборудованием, инфраструктурой и другими ресурсами для решения задач проекта.

4.2.2.6 Время

Предметная группа времени включает в себя процессы, необходимые для планирования проектной деятельности, отслеживания хода работы и для достижения запланированного завершения проекта.

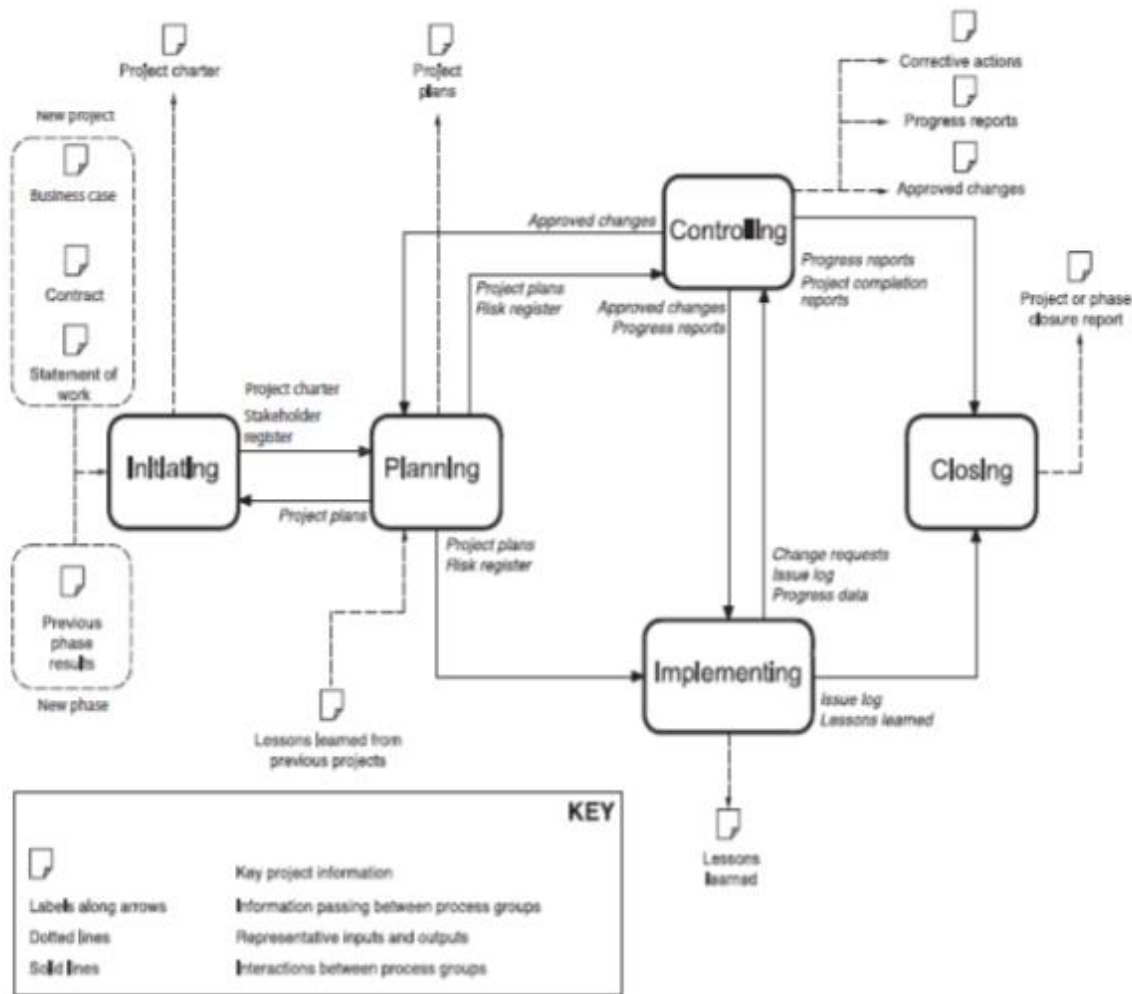
4.2.2.7 Затраты

Предметная группа затрат включает в себя процессы, необходимые для создания бюджета, управления затратами и завершения проекта в пределах бюджета.



Initiating	Инициирование
Planning	Планирование
Controlling	Контроль
Implementing	Исполнение
Closing	Завершение

Рис. 5. Взаимодействие между управленческими группами процессов



Initiating	Инициирование
Planning	Планирование
Controlling	Контроль
Implementing	Исполнение
Closing	Завершение (Закрытие)
Project charter	Устав проекта
New project	Новый проект
Business case	Экономическое обоснование проекта
Contract	Договор
Statement of work	Техническое задание
Previous phase results	Результаты предыдущего этапа/фазы
New phase	Новая фаза
Stakeholder register	Перечень заинтересованных сторон
Project plans	Планы проекта

Lessons learned from previous projects	Опыт, полученный на предыдущих проектах
Risk register	Перечень рисков
Approved changes	Утвержденные изменения
Progress reports	Отчеты о выполнении работ
Lessons learned	Полученный опыт
Project completion reports	Отчеты о завершении проекта
Change requests	Запросы на изменение
Issue log	Выгоды
Progress data	Данные о ходе работ
Corrective actions	Корректирующие действия
Project or phase closure report	Отчет о завершении проекта/фазы
Labels along arrows	Надписи вдоль стрелок
Dotted lines	Пунктирная линия
Solid lines	Сплошная линия
Key project information	Ключевая информация о проекте
Information passing between process groups	Информация, передающаяся между группами процессов
Representative inputs and outputs	Входная и выходная информация
Interactions between process groups	Взаимодействия между группами процессов

Рис. 6. Схема взаимодействия групп процессов проектного менеджмента

4.2.2.8 Риски

Предметная группа рисков включает в себя процессы, необходимые для максимизации вероятности решения задач проекта посредством активного управления угрозами и возможностями.

4.2.2.9 Качество

Предметная группа качества включает в себя как качество результата, так и качество проекта. Она включает в себя процессы, необходимые для того, чтобы обеспечить соответствие результатов проекта, процессов управления проектами и их выходов заявленным требованиям.

4.2.2.10 Закупки

Предметная группа закупок включает в себя процессы, необходимые для закупки или получения продуктов, услуг или результатов, чтобы завершить проект.

4.2.2.11 Обмен информацией

Предметная группа обмена информацией включает в себя процессы, необходимые для того, чтобы обеспечить своевременное и

надлежащее производство, выдачу, распределение, хранение, поиск и окончательное уничтожение информации по проекту.

4.3 Процессы

4.3.1 Общие замечания

Некоторые процессы, связанные с проектами, могут быть выполнены вне рамок проекта, как показано на рисунке 6, посредством политики организации, программы, портфеля или других подобных средств. Для целей настоящего Международного Стандарта делаются следующие допущения:

- проект начинается в тот момент, когда выполняющая организация заканчивает должные организационные процессы по выбору проекта и уполномочивает инициировать новый проект;
- проект заканчивается в тот момент, когда результат или результаты проекта приняты или проект досрочно прекращён, вся проектная документация представлена, все процессы завершения закончены.

Признаётся, что есть более чем один способ управлять проектом, зависящий от факторов, таких как задачи, необходимые для решения, риски, размер, временные рамки, опыт проектной команды, доступ к ресурсам, количество исторической информации, зрелость проектного управления, требованиями отраслевой сферы и сферы применения.

4.3.2 Разработка устава проекта

Назначение процесса «**Разработка устава проекта**» состоит в официальном разрешении проекта или нового этапа проекта, определении руководителя проекта, а также его соответствующих его полномочиях и ответственности, в документировании потребностей бизнеса, задач, ожидаемых результатов и экономических аспектов проекта.

В экономическое обоснование следует включать не только финансовый анализ затрат и выгод проекта, но также и то, как проект совместим со стратегией, целями и задачами бизнеса. Экономическое обоснование следует пересматривать на протяжении всего проекта по мере изменения условий, результаты следует доводить до сведения инициатора проекта, так как инициатор может повлиять на продолжение или прекращение проекта или этапа.

Устав проекта увязывает проект со стратегическими задачами организации и должен выявить все соответствующие круги полномочий и обязанностей, предположения и ограничения.

Основные входы и выходы перечислены в таблице 2.

Таблица 2 — Разработка устава проекта: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Проектная заявка работы, контракт, экономическое обоснование или документы от предыдущего этапа	Устав проекта

4.3.3 Разработка планов проекта

Назначение процесса «Разработка планов проекта» состоит в том, чтобы зафиксировать в письменном виде то: для чего осуществляется проект; что и кем должно быть разработано; как это будет разработано; сколько это будет стоить; и как проект будет реализовываться, управляться и завершаться. Планы проектов обычно состоят из экономического обоснования, плана проекта и плана управления проектом. Эти планы могут состоять из отдельных документов или могут быть объединены в один документ, но независимо от того, какой сделан выбор, проектные планы должны отражать масштаб проекта, время, стоимость и при необходимости другие элементы проекта.

План управления проектом это один документ или несколько документов, которые определяют то, как проект будет осуществляться, управляться и сопровождаться. План управления проектом может относиться ко всему проекту в целом или к некоторым сторонам проекта посредством вспомогательных планов, таких как план управления рисками и план управления качеством. Как правило, план управления проектом определяет роли, обязанности, организацию и процедуры управления рисками, решения, управление изменениями, расписание, затраты, обмен информацией, управление конфигурацией, менеджмент качества, охрану труда и окружающей среды, безопасность и другие пункты в случае необходимости.

План проекта содержит исходные данные для выполнения проекта, учитывающие область действия, качество, сроки, затраты, ресурсы и риски. Все части плана проекта должны быть последовательными и полностью объединены. План проекта должен включать выходные параметры всех соответствующих процессов планирования проектов и операций, необходимых для определения, объединения и координации

всех необходимых работ для реализации, управления и завершения проекта. Содержание плана проекта может варьироваться в зависимости от области применения и сложности проекта. Благодаря согласованности между соответствующими заинтересованными сторонами проекта, по усмотрению выполняющей организации, план проекта может быть либо подробным, либо кратким, но ссылающимся на соответствующие вспомогательные планы, такие как на план области действия и график. План проекта должен постоянно обновляться и доводиться до соответствующих заинтересованных сторон на протяжении исполнения всего проекта. Однако, возможно и то, что план может быть запущен в действие как высокоуровневый план. В таком случае исходный генеральный план с начальным бюджетом, областью действия, ресурсами, графиками и другими элементами постепенно перерабатывается в более подробные и точно выделенные группы работ, обеспечивающие необходимый уровень управленческого представления и контроля, являющихся обоснованными с учётом степени риска проекта. Основные входы и выходы перечислены в таблице 3.

Таблица 3 — Разработка планов проекта: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Устав проекта Вспомогательные планы Уроки на будущее (оргвыводы) с предыдущих проектов Экономическое обоснование (business case) Одобрённые изменения	План по проекту План управления проектом Вспомогательные планы

4.3.4 Направление работы по проекту

Назначение процесса «**Направление работы по проекту**» состоит в управлении выполнением работы, как определено в планах проекта по созданию утверждённых результатов проекта.

Руководителю проекта следует руководить выполнением запланированных задач по проекту и управлять разнообразными техническими, административными и организационными взаимодействиями внутри проекта. Основные входы и выходы перечислены в таблице 4.

Таблица 4 — Направление работы по проекту: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
<ul style="list-style-type: none"> • Планы по проекту • Одобренные изменения 	<ul style="list-style-type: none"> • Данные по ходу работ • Журнал вопросов • Уроки на будущее

4.3.5 Управление работой по проекту

Назначение процесса «Управление работой по проекту» состоит в обеспечении того, что задачи проекта завершены комплексным способом в соответствии с планами по проекту.

Процесс «Управление работой по проекту», включает в себя измерение выполнения, оценку показателей и тенденций, которые могут повлиять на улучшение процесса, запуск изменений процесса для повышения эффективности работы. Основные входы и выходы перечислены в таблице 5.

Таблица 5 — Управление работой по проекту: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Планы по проекту Данные по ходу работ Показатели управления качеством Реестр рисков Журнал вопросов	Запросы на изменения Прогнозы Отчёты по ходу работ Отчёты по сдаче проекта

4.3.6 Управление изменениями

Назначение процесса «Управление изменениями» состоит в управлении всеми изменениями в проекте и результатами, а также в формализации принятия или отклонения этих изменений перед последующим осуществлением.

На протяжении всего проекта необходимо записывать запросы на изменения в реестре изменений, оценивать их с точки зрения выгод, области действия, ресурсов, времени, затрат, качества и риска, оценивать влияние, выгоду и получать одобрение до реализации. Предлагаемые изменения могут быть изменены или даже отменены в свете оценки воздействия.

После того, как изменение было утверждено, решение должно быть доведено до сведения всех соответствующих заинтересованных лиц для осуществления, включая обновление проектной документации в соответствующих случаях. Основные входы и выходы перечислены в таблице 6.

Таблица 6 — Управление изменениями: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Планы по проекту Запросы на изменения	Одобренные изменения Реестр изменений

4.3.7 Закрытие этапа проекта или проекта

Назначение процесса «**Закрытие этапа проекта или проекта**» состоит в проверке желаемого завершения всех процессов и решения всех задач проекта с тем, чтобы закрыть этап проекта или сам проект.

Все процессы и задачи следует проверить, чтобы обеспечить достижение желаемых результатов этапа проекта или самого проекта, а все заданные процессы в управлении проектом были должным образом завершены. Все документы по проекту должны быть собраны и архивированы согласно сложившимся стандартам по качеству, а весь персонал и ресурсы проекты должны быть высвобождены. Возможно потребуются прекращение проекта до его завершения в случае, если заказчику больше не требуются результаты проекта или если стало очевидно, что некоторые или все цели и задачи проекта не могут быть выполнены. За исключением существования особых оснований, прекращение проекта должно состоять из выполнения тех же задач, что и закрытие проекта, даже если может и не быть результата для передачи заказчику. Вся документация по прекращённому проекту должны быть также собрана и архивирована в соответствии с действующими требованиями.

Основные входы и выходы перечислены в таблице 7.

Таблица 7 — Закрытие этапа проекта или проекта: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Отчёты по ходу работ Документация по контракту Отчёты по передаче проекта Сертификат по передаче проекта	Завершённые контракты Отчёт о закрытии проекта или этапа Высвобожденные ресурсы

4.3.8 Сбор уроков на будущее

Назначение процесса «Сбор уроков на будущее» (или «Оргвыводы») состоит в оценке проекта и сборе опыта для принесения пользы в текущем и будущих проектах.

Назначение оценки работы по проектному управлению состоит в том, чтобы позволить команде управления проектом оценивать управленческие акценты, методы, инструменты, стиль и использовать результат для обновления планов управления проектом.

На протяжении всего проекта команда проекта и ключевые заинтересованные лица извлекают уроки на будущее, касающиеся технической, управленческой и процессной сторон проекта. Данные уроки следует фиксировать, обобщать, закреплять, хранить, распространять и использовать на протяжении всего проекта. Поэтому на некотором уровне «Уроки на будущее» могут быть выходом для каждого процесса проектного управления и могут привести к обновлению планов проекта.

Основные входы и выходы перечислены в таблице 8.

Таблица 8 — Сбор уроков на будущее: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Планы по проекту Отчёты по ходу работ Одобрённые изменения Уроки на будущее (оргвыводы) Журнал вопросов Реестр рисков	Документ «Уроки на будущее»

4.3.9 Определение заинтересованных лиц

Назначение процесса «**Определение заинтересованных лиц**» состоит в определении людей, коллективов или организаций, испытывающих влияние или влияющих на проект, в документировании соответствующей информации, касающейся их участия и затрагивающей их интересы.

Заинтересованные лица могут быть активно вовлечены в проект, могут быть внутри или снаружи проекта, могут быть на разных властных уровнях. Для получения дальнейшей информации смотрите раздел 3.8. Основные входы и выходы перечислены в таблице 9.

Таблица 9 — Определение заинтересованных лиц: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Устав проекта Оргструктура организации-проектанта	Реестр заинтересованных лиц

4.3.10 Управление заинтересованными лицами

Назначение процесса «**Управление заинтересованными лицами**» состоит в обеспечении того, что должное внимание уделяется заинтересованным лицам. Из этого анализа расставляются приоритеты в управлении заинтересованными лицами, а также могут быть разработаны планы обмена информацией.

Управление заинтересованными лицами включает в себя такие задачи как понимание их ожиданий, реагирование на их опасения и решение вопросов.

При переговорах с контрпроектными заинтересованными лицами, испытывающими негативное влияние проекта, необходим такт и дипломатичность. Если у руководителя проекта нет возможности решить проблемы заинтересованных сторон, то может возникнуть необходимость вывести проблему в соответствии со структурой организации-проектанта на более высокий уровень или заручиться содействием внешних лиц. Основные входы и выходы перечислены в таблице 10.

Таблица 10 — Управление заинтересованными лицами: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Реестр заинтересованных лиц Планы по проекту	Запросы на изменения

4.3.11 Определение области действия

Назначение процесса «**Определение области действия**» состоит в достижении ясности по области действия проекта, включая результаты, требования и рамки при помощи определения конечного состояния проекта.

Определение области действия разъясняет, чем проект будет способствовать достижению стратегических целей компании или организации. Основные входы и выходы перечислены в таблице 11.

Таблица 11 — Определение области действия: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Устав проекта Одобрённые изменения	Отчёт по области действия Требования

4.3.12 Создание структуры декомпозиции работ

Назначение процесса «**Создание структуры декомпозиции работ**» состоит в выработке иерархически декомпозированных основ для представления работы, которую необходимо завершить для выполнения задач проекта. Структура декомпозиции работ задаёт основу для деления и подразделения работы по проекту на более мелкие и, вследствие этого более управляемые, части работы. Структура декомпозиции работ может быть структурирована, например, по этапам проекта, основным результатам, дисциплинами и местоположениям. Каждый нисходящий уровень структуры декомпозиции работ описывает работу по проекту всё более подробном уровне. Есть возможность разработать основу для планомерной оценки продукта проекта, организации, рисков и затрат, учитывающую потребности и создающую связанные иерархические структуры декомпозиции. Основные входы и выходы перечислены в таблице 12.

Таблица 12 — Создание структуры декомпозиции работ: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Планы по проекту Требования Одобренные изменения	Структура декомпозиции работ Словарь структуры декомпозиции работ

4.3.13 Определение задач

Назначение процесса «**Определение задач**» состоит в выявлении, определении и документировании всех специфических задач, которые необходимо выполнить для достижения целей проекта.

В процесс «**Определение задач**» следует включать процессы, необходимые для выявления, определения и документирования необходимой для выполнения работы, на детальном уровне. Процесс «**Определение задач**» начинается на самом нижнем уровне структуры декомпозиции работ. Основные входы и выходы перечислены в таблице 13.

Таблица 13 — Определение задач: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Структура декомпозиции работ Словарь структуры декомпозиции работ Планы по проекту Одобренные изменения	Список задач

4.3.14 Управление областью действия

Назначение процесса «**Управление областью действия**» состоит в максимальном увеличении положительного и в максимальном ослаблении отрицательного влияния на проект со стороны изменения области действия. Основные входы и выходы перечислены в таблице 14.

Таблица 14 — Управлять областью действия: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Данные по ходу работ Отчёт по области действия Структура декомпозиции работ Список задач	Запросы на изменения

4.3.15 Создание команды проекта

Назначение процесса «Создание команды проекта» состоит в получении трудовых ресурсов, необходимых для завершения проекта.

Руководителю проекта следует определить, когда и как члены команды проекта должны быть получены, а также когда и как они должны быть высвобождены из проекта. Когда трудовые ресурсы недоступны внутри организации следует обратить внимание на наём дополнительных ресурсов или на субподрядную работу с другой организацией. Должны быть установлены место работы, обязательства, роли и круг обязанностей, также как и требования по отчётности и обмену информацией. Основные входы и выходы перечислены в таблице 15.

Таблица 15 — Создание команды проекта: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Потребности в ресурсах Оргструктура организации-проектанта Доступность ресурсов Планы по проекту Описания ролей	Кадровые назначения Контракты с сотрудниками

4.3.16 Оценка ресурсов

Назначение процесса «Оценка ресурсов» состоит в определении трудовых ресурсов, оборудования, материалов и объектов недвижимости, необходимых для каждой задачи в списке задач. С использованием доступной информации процесс «Оценка ресурсов» должен быть обращён на трудовые ресурсы с их ожидаемой производительностью труда, основывающейся на их навыках и опыте. Основные входы и выходы перечислены в таблице 16.

Таблица 16 — Оценка ресурсов: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Список задач	Требования по ресурсам
Планы по проекту	План по ресурсам
Одобрённые изменения	

4.3.17 Определение организации проекта

Назначение процесса «Определение организации проекта» состоит в обеспечении всех необходимых обязательств от всех сторон, вовлечённых в проект. Следует определить соответствующие роли, круги обязанностей и полномочий в проекте согласно его характеру и степени сложности.

Определение организационной структуры проекта включает в себя установление всех членов проектной команды и остальных лиц, напрямую вовлечённых в работу по проекту.

Процесс «Определение организации проекта» включает в себя установление круга обязанностей и полномочий в проекте. Данные полномочия и круг обязанностей могут быть определены на уровне проекта, группы работ или задач. Основные входы и выходы перечислены в таблице 17.

Таблица 17 — Определение организации проекта: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Планы по проекту	Описания ролей
Структура декомпозиции работ	Оргструктура организации-проектанта
Требования по ресурсам	
Реестр заинтересованных лиц	
Одобрённые изменения	

4.3.18 Развитие команды проекта

Назначение процесса «**Развитие команды проекта**» состоит в улучшении возможностей и взаимодействия членов команды проекта постоянным образом, чтобы повысить их мотивацию и производительность команды в проекте.

Развитие команды проекта зависит от существующих профессиональных качеств команды проекта. Заранее необходимо задать основные правила приемлемого поведения, чтобы минимизировать недопонимание и конфликты.

Основные входы и выходы перечислены в таблице 18.

Таблица 18 — Развитие команды проекта: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Кадровые назначения Доступность ресурсов План по ресурсам Описания ролей	Производительность команды Оценки группы

4.3.19 Управление ресурсами

Назначение процесса «**Управление ресурсами**» состоит в обеспечении того, что ресурсы, необходимые для проведения работ по проекту, имеются в наличии и выделены в порядке, необходимом для удовлетворения требованиям проекта.

Конфликты, противоречия из-за наличия определённых ресурсов могут случаться из-за непреодолимых обстоятельств, таких как сбой оборудования, погода, трудовые конфликты или технические проблемы. Следует установить методики определения подобных случаев дефицита в активном режиме для содействия перераспределению ресурсов. Основные входы и выходы перечислены в таблице 19.

Таблица 19 — Управление ресурсами: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Планы по проекту Кадровые назначения Доступность ресурсов Данные по ходу работ Требования по ресурсам	Запросы на изменения Меры по устранению несоответствий

4.3.20 Управление проектной командой

Назначение процесса «Управление проектной командой» состоит в оптимизации работы команды, обеспечении обратной связи, решении вопросов, содействии обмену информацией, а также в координации изменений для достижения успеха проекта.

Основные входы и выходы перечислены в таблице 20.

Таблица 20 — Управление проектной командой: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Планы по проекту Оргструктура организации-проектанта Описания ролей Данные по ходу работ	Работа персонала Оценка деятельности сотрудников Запросы на изменения Меры по устранению несоответствий

4.3.21 Выстраивание последовательности задач

Назначение процесса «Выстраивание последовательности задач» состоит в определении и документировании логических связей между задачами проекта.

Все задачи внутри проекта связаны с помощью зависимостей так, чтобы построить сетевую диаграмму, по которой можно было бы определить критический путь. Основные входы и выходы перечислены в таблице 21.

Таблица 21 — Выстраивание последовательности задач: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Список задач Одобрённые изменения	Последовательность задач

4.3.22 Оценка продолжительности задач

Назначение процесса «Оценка продолжительности задач» состоит в оценке количества периодов работы, необходимых для выполнения каждой задачи в проекте.

Продолжительность, сроки задачи являются производными от таких вопросов как количество и тип доступных ресурсов, отношение

между задачами, мощности, календари планирования, кривые обучения и административная обработка. Если критический путь покажет дату завершения проекта более позднюю, чем необходимая дата завершения, то задачи в критическом пути могут быть скорректированы. Основные входы и выходы перечислены в таблице 22.

Таблица 22 — Оценка продолжительности задач: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Список задач Требования по ресурсам Фактические данные за прошлый период Отраслевые стандарты Одобренные изменения	Оценки длительности задач

4.3.23 Разработка графика

Назначение процесса «**Разработка графика**» состоит в расчёте времени начала и завершения задач проекта, а также в установлении исходного графика проекта от начала и до конца.

Все составные части работы планируются в логической последовательности, которая определяет длительности, вехи и взаимозависимости для создания сети.

Уровень задач обеспечивает достаточное разрешение для административного управления на протяжении всего жизненного цикла проекта.

График служит инструментом для оценки фактического хода во времени по сравнению с заданным размером достижения цели.

. Оценки сроков и ресурсов следует анализировать и пересматривать, если возникает такая необходимость, чтобы разработать одобренный график проекта, который может служить исходными данными, относительно которых может отслеживаться ход работ.

Основные входы и выходы перечислены в таблице 23.

Таблица 23 — Разработка графика: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Последовательность задач Оценки длительности задач Ограничения по графику Реестр рисков Одобрённые изменения	График

4.3.24 Управление графиком

Назначение процесса «Управление графиком» заключается в отслеживании отклонений от графика и принятии соответствующих мер.

Процесс «Управление графиком» следует сосредоточить внимание на определении текущего состояния графика проекта, сравнивая его с утверждённым исходным графиком для определения любых отклонений, прогнозировании дат будущих окончаний и принятии соответствующих мер для предотвращения неблагоприятных воздействий на график. Основные входы и выходы перечислены в таблице 24.

Таблица 24 — Управление графиком: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
График Данные по ходу работ Планы по проекту	Запросы на изменения Меры по устранению несоответствий

4.3.25 Оценка затрат

Назначение процесса «Оценка затрат» состоит в получении приближённого значения затрат всех ресурсов, необходимых для выполнения каждой задачи проекта и затрат по проекту в целом.

Оценки затрат могут быть выражены в таких единицах измерения как человеко-часы, машино-часы или в денежных единицах измерения. Если используются денежные единицы измерения, то могут быть использованы факторы, принимающие во внимание временную стоимость денег, если ожидается, что выполнение проекта охватит длительные периоды времени. Основные входы и выходы перечислены в таблице 25.

Таблица 25 — Оценка затрат: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Структура декомпозиции работ Планы по проекту Одобрённые изменения	Смета затрат План по затратам

4.3.26 Разработка бюджета

Назначение процесса «**Разработка бюджета**» состоит в распределении бюджета проекта между отдельными задачами проекта или группами работ.

Распределение бюджетов между запланированными частями работы даёт план, с которым может сравниваться фактический ход работы. Поддержание реалистичных бюджетов, непосредственно связанных с установленной областью действия, важно для каждой организации, ответственной за выполняемые проектные работы. Бюджеты обычно распределяются тем же образом, при помощи которого была получена оценка проекта. Оценивание затрат по проекту и построение бюджета проекта тесно связаны. Оценка стоимости, затрат определяет общую стоимость проекта, в то время как при составлении бюджета определяется где и когда будут понесены расходы, а также устанавливаются средства, посредством которых можно управлять ходом работ. Основные входы и выходы перечислены в таблице 26.

Таблица 26 — Разработка бюджета: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Структура декомпозиции работ Смета затрат График Планы по проекту Одобрённые изменения	Бюджет

4.3.27 Управление затратами

Назначение процесса «**Управление затратами**» состоит в отслеживании отклонений по затратам и принятии соответствующих мер.

Процесс «**Управление затратами**» должен быть сосредоточен на определении текущего состояния объёма затрат по проекту, сравнивая их с исходным объёмом затрат, чтобы определить любые отклонения, прогнозируя объём затрат по проекту при завершении, осуществляя соответствующие предупредительные меры или меры по устранению несоответствий, чтобы избежать неблагоприятных финансовых последствий. Все изменения в исходных затратах должны осуществляться посредством процесса «**Управление затратами**»; смотрите пункт 4.3.6. Отклонения могут возникать из-за плохого планирования, непредвиденных изменений области действий, технических проблем, сбоев оборудования или других внешних, экзогенных факторов, таких как затруднения у поставщиков. Независимо от причины, корректирующие действия требуют или изменения величины исходных затрат или разработки краткосрочного плана восстановления. Основные входы и выходы перечислены в таблице 27.

Таблица 27 — Управление затратами: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Данные по ходу работы Планы по проекту Бюджет	Фактические затраты Прогнозируемые затраты Запросы на изменения Меры по устранению несоответствий

4.3.28 Выявление рисков

Назначение процесса «**Выявление рисков**» состоит в определении возможных рисков событий и их характеристики, которые, если они произойдут, могут иметь положительное или негативное влияние на цели проекта.

Процесс «**Выявление рисков**» является итеративным, так как могут стать известными новые риски или могут измениться риски по ходу проекта в течение всего жизненного цикла проекта. Основные входы и выходы перечислены в таблице 28.

Таблица 28 — Выявление рисков: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Планы по проекту	Реестр рисков

4.3.29 Оценка рисков

Назначение процесса «**Оценка рисков**» состоит в измерении выявленных рисков и расстановке приоритетов по ним для дальнейших действий, таких как, например, подготовка планов реагирования на ситуации, связанные с рисками.

Оценка рисков – непрерывный процесс на протяжении всего проекта посредством процесса «**Управление рисками**»; смотрите пункт 4.3.31. Тенденции могут указать на необходимость для больших или меньших действий по управлению рисками. Основные входы и выходы перечислены в таблице 29.

Таблица 29 — Оценка рисков: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Реестр рисков Планы по проекту	Расставленные по приоритетам риски

4.3.30 Обработка рисков

Назначение процесса «**Обработка рисков**» состоит в разработке вариантов и определении действий в целях расширения возможностей и снижения угроз для целей проекта

Основные входы и выходы перечислены в таблице 30.

Таблица 30 — Обработка рисков: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Реестр рисков Планы по проекту	Ответные действия на риски Запросы на изменения

4.3.31 Управление рисками

Назначение процесса «**Управление рисками**» состоит в минимизации сбоев в проекте при помощи определения того, выполняются ли ответные действия на риск и имеют ли они ожидаемый эффект. Основные входы и выходы перечислены в таблице 31.

Таблица 31 — Управление рисками: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Реестр рисков Данные по ходу проекта Планы по проекту Ответные действия на риски	Запросы на изменения Меры по устранению несоответствий

4.3.32 Планирование качества

Назначение процесса «Планирование качества» состоит в определении требований к качеству и стандартов, которые будут применяться к проекту, практические результаты проекта, а также в том, как требования и стандарты будут выполнены исходя из задач проекта.

Процесс «Планирование качества» включает в себя:

- определение и согласование с инициатором проекта и остальными заинтересованными лицами задач и соответствующих стандартов, которые должны быть достигнуты;
- создание инструментов, методик, методов и ресурсов, необходимых для достижения соответствующих стандартов;
- определение методологий, методик и ресурсов, необходимых для выполнения запланированных систематических задач по качеству;
- разработка плана по качеству, который включает в себя типы рассмотрений, обязанностей и участников по расписанию в соответствии с графиком проекта в целом;
- объединение всей информации по качеству в план по качеству, который включается в планы по проекту. Основные входы и выходы перечислены в таблице 32.

Таблица 32 — Планирование качества: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Планы по проекту Требования по качеству Одобренные изменения	План по качеству План по управлению качеством

4.3.33 Обеспечение качества

Назначение процесса «Обеспечение качества» состоит в обеспечении того, что планирование продукта и проекта включают в себя все процессы, инструменты, методики, методы и ресурсы, необходимые для удовлетворения требований по качеству проекта.

Процесс «Обеспечение качества» включает в себя:

- обеспечение того, что цели и соответствующие стандарты, которые необходимо достичь, доведены до сведения, поняты, приняты соответствующими членами проектной организации, а также они придерживаются этих целей и стандартов;
- выполнение плана качества по мере развития проекта;

- обеспечение того, что созданные инструменты, методики, методы и ресурсы используются. Основные входы и выходы перечислены в таблице 33.

Таблица 33 — Обеспечение качества: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
План по качеству План по управлению качеством	Запросы на изменения

4.3.34 Управление качеством

Назначение процесса «Управление качеством» состоит в определении того, решаются ли установленные задачи по проекту, выполняются ли требования к качеству, стандарты качества, а также в том, чтобы выявить причины и способы устранения неудовлетворительной эффективности.

Процесс «Управление качеством» следует применять в течение всего жизненного цикла проекта и включает в себя:

- отслеживание того, что качество отдельных результатов и процессов достигнуто, а также обнаружение недостатков, с использованием налаженных инструментов, процедур и методик;
- проведение анализа возможных причин недостатков;
- определение предупредительных мер и запросов на изменения
- доведение до сведения корректирующих мер и запросов на изменения до соответствующих членов проектной организации.

Управление качеством зачастую выполняется за рамками проекта другими органами организации-исполнителя или заказчика. Основные входы и выходы перечислены в таблице 34.

Таблица 34 — Управление качеством: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Данные по ходу работ Результаты План по качеству План по управлению качеством	Показатели управления качеством Проверенные результаты Отчёты по обследованиям Запросы на изменения

4.3.35 Планирование закупок

Назначение процесса «Планирование закупок» состоит в обеспечении того, что стратегия закупок и процесс в целом должным образом спланированы и задокументированы, описаны перед началом закупок. Основные входы и выходы перечислены в таблице 35.

Таблица 35 — Планирование закупок: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Планы по проекту Свои мощности и возможности Существующие контракты Потребности в ресурсах Реестр рисков	План закупок Список предпочтительных поставщиков Список решений «Делать-самим-или-купить»

4.3.36 Выбор поставщиков

Назначение процесса «Выбор поставщиков» состоит в обеспечении того, что информация, получаемая от поставщиков, позволяет проводить непротиворечивую оценку предложений относительно заявленных требований, рассмотреть и изучить всю представленную информацию, выбрать поставщика или поставщиков. Основные входы и выходы перечислены в таблице 36.

Таблица 36 — Выбор поставщиков: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
План закупок Список предпочтительных поставщиков Предложения на конкурс от поставщиков Список решений «Делать-самим-или-купить»	Запрос на информацию, предложения или котировку Контракты или заказы на покупку Список выбранных поставщиков

4.3.37 Администрирование контрактов

Назначение процесса «Администрирование контрактов» состоит в управлении отношениями между покупателем и поставщиком (поставщиками). Это включает в себя отслеживание и рассмотрение эффективности поставщика, обеспечение получения регулярных докладов и принятие соответствующих мер для обеспечения соблюдения всех требований по проекту, включая типы контрактов, качество, эффективность, своевременность и безопасность

Основные входы и выходы перечислены в таблице 37.

Таблица 37 — Администрирование контрактов: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Контракты или заказы на покупку Планы по проекту Утверждённые изменения Отчёты по проверке	Сертификаты контрактов Запросы на изменения Меры по устранению несоответствий

4.3.38 Планирование обмена информацией

Назначение процесса «Планирование обмена информацией» состоит в определении информации и обмена информацией, необходимых для потребностей заинтересованных лиц проекта. Процесс «Планирование обмена информацией» следует проводить на ранних этапах планирования проекта после определения заинтересованных сторон и анализа, но также должен быть регулярно просматриваться и пересматриваться по мере необходимости для обеспечения постоянной эффективности на протяжении всего проекта. План обмена информацией определяет согласованные информационные ожидания и к нему должен быть обеспечен беспрепятственный доступ соответствующих заинтересованных лиц на протяжении всего проекта. Основные входы и выходы перечислены в таблице 38.

Таблица 38 — Планирование обмена информацией: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
Планы по проекту Реестр заинтересованных лиц Описания ролей Утверждённые изменения	План обмена информацией

4.3.39 Распределение информации

Назначение процесса «**Распределение информации**» состоит в обеспечении доступа к необходимой информации заинтересованным лицам проекта, как определено планом обмена информацией, и чтобы сделать её отвечающей неожиданным, спонтанным запросам информации. Основные входы и выходы перечислены в таблице 39.

Таблица 39 — Распределение информации: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
План обмена информацией Доклады о ходе работы Прогнозы Неожиданные запросы	Распределяемая информация

4.3.40 Управление обменом информацией

Назначение процесса «**Управление обменом информацией**» состоит в обеспечении удовлетворения потребностей заинтересованных лиц в обмене информацией и в разрешении проблем в обмене информацией, если (и когда) они возникают, включая обновление плана обмена информацией, как только определены дополнительные потребности.

Успех или провал проекта могут зависеть от того, насколько хорошо различные члены проектной команды и заинтересованные лица обмениваются информацией друг с другом. Основные входы и выходы перечислены в таблице 40.

Таблица 40 — Управление обменом информацией: основные входы и выходы

Основные входы	Основные выходы
План обмена информацией Распределяемая информация	Точная и своевременная информация Меры по устранению несоответствий

Учебное электронное издание

МОРГУНОВА Роксана Владимировна
МОРГУНОВА Наталья Владимировна

ФИНАНСОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ В ПРОЕКТАХ

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Системные требования: Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader;
дисковод CD-ROM.

Тираж 25 экз.

Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Изд-во ВлГУ
rio.vlgu@yandex.ru