

ОЦЕНКА ДИНАМИКИ ИЗМЕНЕНИЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОЕКТА, СУТИ АКТУАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ И СПОСОБОВ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

В статье представлена сбалансированная система количественных и качественных показателей, позволяющих описывать проект (например, бизнес-стартап, новую организацию или кластерное объединение) в условиях высокой неопределенности и противоречивой информации, запрашиваемой и получаемой от всех ключевых участников. Оценка динамики изменения ресурсного потенциала проекта важна для оперативной и стратегической интегральной оценки текущего состояния и выработки адекватных управленческих решений.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ресурсный потенциал, этапы жизненного цикла, проект, смена идентичности, цели и ценности, продуктивность, результативность, эффективность, фрактальность, стратегии экономического поведения, матрица идентичности



Киселев Владимир Дмитриевич — начальник отдела методологии и развития Национального исследовательского центра «Курчатовский институт», член Гильдии Маркетологов, докторант DBA-программы ВШКУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Москва)

Представленный для обсуждения метод построен на объединении четырех шкал (инструментов), содержащих наборы показателей, описывающих ресурсное оснащение и динамику развития проекта (объекта исследования). Полученные с его помощью данные, отражающие конкретный этап жизненного цикла, показывают состояние окружающей внешней и внутренней среды и позволяют описать пространство (континуум) всех возможных состояний развития проекта.

Метод позволяет четко формулировать адекватные этапу и подэтапу жизненного цикла объекта / субъекта исследования тактические и стратегические цели, обнаруживать патологии управленческих решений, определять степень их соответствия заявленным ценностям и идентичности объекта / субъекта управления. Особо следует подчеркнуть взаимосвязь и возможность использования различных метрик, описываемых в менеджерских, финансовых и маркетинговых терминах.

Метод за счет фрактальности представленного инструментария предоставляет возможность

менять объем необходимой информации в зависимости от поставленных вопросов, проблем и задач, определять степень обобщения и предмет рекомендаций (кадры или маркетинг), уровень их субъектности (личность, группа, зона хозяйствования, проект).

С помощью метода можно диагностировать, верифицировать и прогнозировать различные процессы, а также описывать и сопоставлять динамику нескольких организаций (проектов), формулировать их тактические и стратегические цели, описывать противоречия, порождаемые несовпадением этапов жизненного цикла с заявленными целями, ценностями и идентичностями.

Это инструмент для принятия решений в сложных и слабо формализованных проблемных ситуациях в рамках методологического подхода «кейкис», который позволяет оценивать корректность информации, определять степень неполноты, зашумленности и ангажированности сведений, на основании которых необходимо принимать управленческие решения. Правильность решений оценивается по заявленным целям и ценностям. Под изменениями понимаются изменения организационной структуры, культуры, стратегий экономического поведения компании или социальной группы.

Суть метода: попытка объективизации, структуризации, формализации, оценки и разрешения сложных многоуровневых управленческих ситуаций с помощью различных количественных и качественных метрик, попытка корректного описания проблемных полей и задач в исследуемых ситуациях.

Метод может быть применен как для внешней оценки объекта исследования, так и для внутренней. Их совпадение или несовпадение может дать дополнительную информацию для повышения степени адекватности принимаемых управленческих решений.

Метод отработан на более чем ста организациях микро-, малого и среднего бизнеса. Один

из примеров его применения можно найти в предыдущей работе автора [3].

ОБЗОР ИСПОЛЬЗУЕМОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ

Для принятия тактических и стратегических управленческих решений главному менеджеру проекта (руководителю, курирующему проект) необходима целостная информация относительно внешнего окружения плана, интегральная оценка его внутренних ресурсов и возможных вариантов их конвертации для достижения желаемого состояния (статуса).

Качество данных, полнота, корректность и своевременность их предоставления во многом определяют принимаемые руководителем решения.

Экспертная оценка ресурсов основывается на информации от топ-менеджеров организаций, а также экспертов и специалистов проекта.

Метод строится на основе четырех базовых шкал (инструментов), представленных в табл. 1–4, содержащих наборы показателей, описывающих ресурсы и динамику развития проекта (объекта исследования) на конкретном этапе жизненного цикла. Данный подход позволяет создать пространство всех возможных ресурсов проекта (организации) и описать этапы жизненного цикла кватерным¹ способом (см. табл. 1).

В данной статье сделан акцент на двух первых этапах жизненного цикла (см. табл. 1), поскольку стартапы в период «рождение» (формирование идеи проекта) и «развитие» (вывод на рынок) представляют наибольший интерес, т.к. описаны в профессиональной литературе в меньшей степени, чем два последующих (кульминация и смена идентичности).

Менеджмент принято делить на две одинаково важные составляющие: «мягкий», или качественный (доминирует феноменологическая

¹ Кватерность — образ четырехкратной симметричной структуры, обычно квадрат или круг, психологически указывает на идею целостности. — *Прим. авт.*

Таблица 1. Инструмент первый. Этапы жизненного цикла

Рождение		Развитие		Кульминация		Смена идентичности	
Начало	Завершение	Начало	Завершение	Начало	Завершение	Начало	Завершение

Таблица 2. Инструмент второй. «Мягкий» и «жесткий» менеджмент

«Мягкий» менеджмент (человек как личность)				«Жесткий» менеджмент (обезличенная функция)			
Менеджмент знаний	Менеджмент инноваций	Маркетинг-менеджмент	Кадровый	Операционный	Финансовый	Стратегический	Инвестиционный

Таблица 3. Инструмент третий. Оценка ресурсов проекта

Активы		Ресурсы	
Материальные (количественные)	Инфраструктура	Время	Физические
		Привязка к месту	
		Материалы	
		Драйверы (энергия)	
Нематериальные (качественные)	Инфраструктура	Человеческие	Психологические
		Информационные	
		Технологические	
		Деятельность (активность)	

методология), опирающийся на человека и его деятельность, и «жесткий», количественный (доминирует позитивистская методология), в основе которого лежат обезличенные операция и функция.

Шкала «мягкий» и «жесткий менеджмент» используется в методе полностью, т.к. учет количественных и качественных оценок дает объективную картину происходящего. Шкала «оценка ресурсов проекта» (см. табл. 3) дает представление о степени проработанности проекта и его ресурсном оснащении.

Эти инструменты необходимы для описания организационных явлений, динамики развития проекта.

Динамика (в узком понимании) — это шкала, отражающая совокупность ресурсов и степень их выраженности, характеризующая исследуемую ситуацию.

Шкала динамики развития организации (см. табл. 4) позволяет фиксировать изменения, классифицировать и обобщать информацию, собранную о проектах (рис. 1).

Концептуальная модель метода, представленная в табл. 5, позволяет обобщать и классифицировать разнородную и противоречивую информацию, фиксировать проблемные зоны и готовить рекомендации для дальнейшего развития проектов.

Таблица 4. Инструмент четвертый. Динамика развития организации

Динамика развития организации	Примеры (в рамках выбранного подэтапа жизненного цикла)
Сегментация (возможность и способность к деятельности, разделение ресурсов на доступные и недоступные)	Корректная и достаточно полная сегментация объекта с пониманием областей возможного ресурсного роста
Позиционирование (целеполагание, идея, индивидуальная мотивационная составляющая)	Выбор приоритетного направления дальнейшего роста (развития) организации, четко сформулированная идея. Заявление собственной идентичности в будущем
План захвата (проработанность бизнес-плана, маркетингового проекта)	Планирование ближайших действий организации на один-три года
Первый захват и удержание ресурсов, начало инвестиций	Наличие устойчивых продаж и приобретенных ресурсов, в частности финансовых
Организационная структура (степень развития)	Превращение команды проекта в четко функционирующую организационную структуру (с распределением зоны компетенций и ответственности)
Мотивация коллектива (степень групповой мотивированности на достижение целей, заявленных организацией)	Демонстрация лояльности к организации, желание продолжать работать даже при нестабильных внешних условиях
Регламентация (проработанные инструкции в организации, элементы брендинга)	Существование простых и понятных регламентов, наличие документированного свода знаний об организации
Уровень деструкции или реконструкции (перехода на качественно новый уровень)	Переход на качественно новый уровень работы, в том числе деструктивный (увольнения, воровство, саботаж), степень здоровья

Каждому подэтапу жизненного цикла проекта соответствует один диапазон для интегральной взвешенной оценки ресурсного потенциала.

Пример. Организация находится на этапе «завершение рождения», т.е. сформулирована идея бизнеса, есть команда проекта, понимание (без глубокой проработки) сути продуктовой линейки, которую фирма планирует выпускать в дальнейшем. Разработан порядок операций для получения разового результата, и зафиксирован факт продажи.

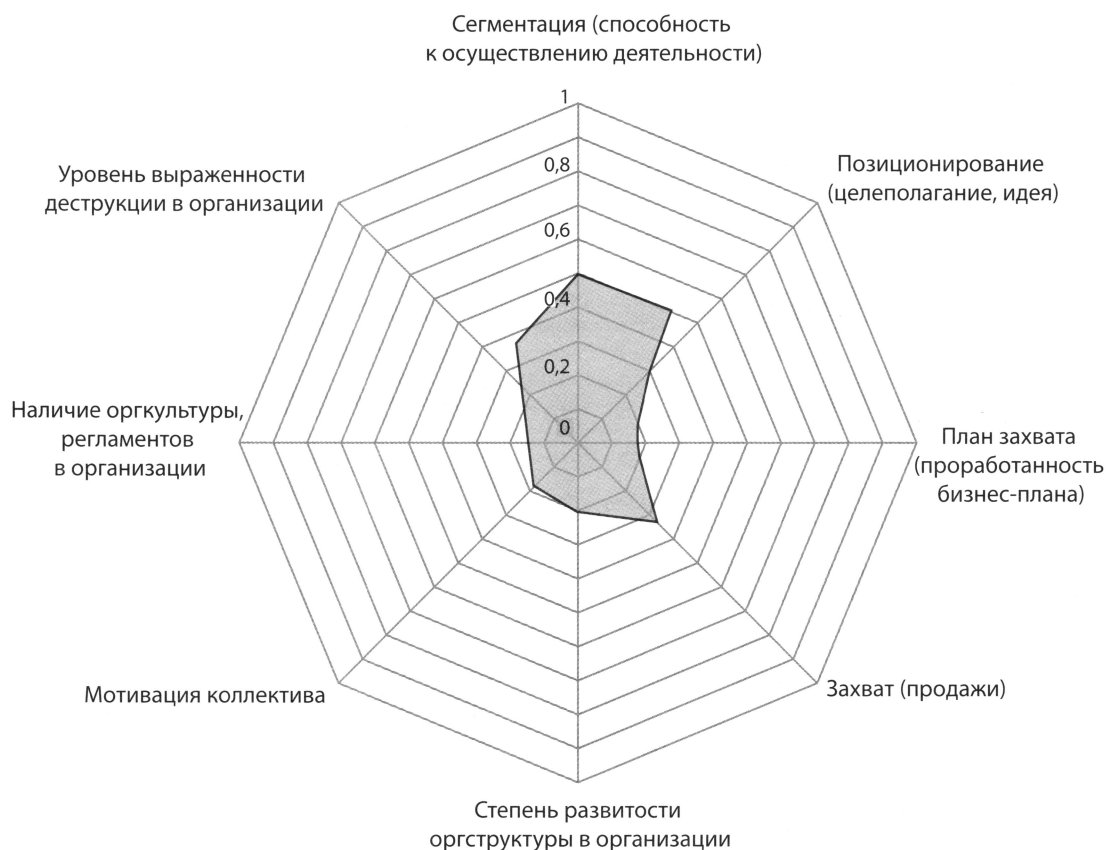
На этом этапе тратить время и усилия на развитие франчайзинга или инвестиционных планов не следует, т.к. продукт (продуктовая линейка) еще не выстроен и деньги для инвестирования не накоплены.

Каждый этап жизненного цикла проекта обладает своей четкой проблематикой.

На этапе «начало рождения» главное — выжить любым способом, сформулировать и инициировать основную идею проекта, собрать группу единомышленников, способных ее реализовать, а также развивать и продвигать в будущем.

На этапе «завершение рождения» приоритетные задачи будут следующими:

- определить основные виды деятельности, понять, чем занимается организация и что продает;
- создать команду, выбрать лидера, сформулировать и принять групповые цели и ценности существования команды;
- регламентировать процессы и результаты индивидуальной и групповой деятельности;
- определить способы материально-финансовой компенсации результатов деятельности,

Рис. 1. Пример оформления шкал в виде диаграммы

в том числе за созданные продукты, получить первое возмещение (за товары, услуги, сервисное обслуживание).

На этапе «начало развития» основные задачи таковы:

- сформировать трудовой коллектив, разработать и функционально наполнить организационную структуру, предполагающую возможность дальнейшего расширения;
- создать маркетинговое подразделение, которое будет успешно функционировать, продвигая продуктовые линейки организации;

■ выработать собственную идентичность (отстроиться от конкурентов);

■ регламентировать процессы и результаты на уровне подразделений;

■ обосновать стратегический выбор целевой аудитории и ключевых участников отрасли (стейкхолдеров).

На этапе «завершение развития» основными направлениями работы станут:

- формирование устойчивого работоспособного коллектива, численность и качественный состав которого увеличиваются;

Таблица 5. Концептуальная модель метода идентичности (первая половина, этапы «рождение — развитие»)

Этапы жизненного цикла проекта (организации)	Рождение		Развитие	
	Начало	Завершение	Начало	Завершение
Качественная интегральная оценка	Σ	Σ	Σ	Σ
«Мягкий» менеджмент				
Знаний				+
Инноваций			+	+
Маркетинг-менеджмент		+	+	+
Кадровый	+	+	+	+
«Жесткий» менеджмент				
Операционный	+	+	+	+
Финансовый		+	+	+
Стратегический			+	+
Инвестиционный				+
Количественная интегральная оценка	Σ	Σ	Σ	Σ
Интегральная оценка общего состояния проекта (организации)	Σ	Σ	Σ	Σ
Диапазоны оценки	0–0,25	0,25–0,50	0,50–0,75	0,75–1

■ создание стабильной, но гибкой продуктовой линейки, ассортимент которой постоянно расширяется и углубляется; эффективно работающих интегрированных маркетинговых коммуникаций;

■ укрепление собственной идентичности, позволяющей потребителю не путать продукцию компании с товарами конкурентов;

■ оформление проекта как коммерческого продукта для пробуждения интереса к нему со стороны инвесторов;

■ регламентация процессов и результатов деятельности организации в целом, определение показателей продуктивности, результативности и эффективности;

■ обеспечение устойчивого нарастания денежных потоков;

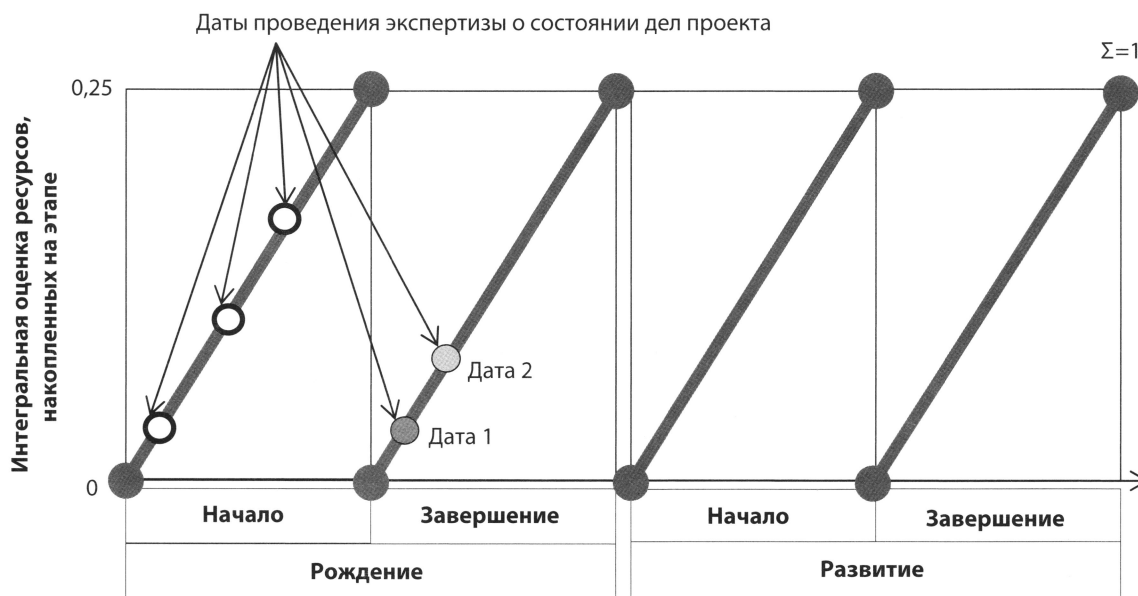
■ установление взаимовыгодных отношений с основными участниками отраслевых рынков;

■ привлечение инвестиций и формирование корректного инвестиционного плана.

Каждой ячейке (см. табл. 5) соответствует набор трудностей, характерных для конкретного этапа жизненного цикла и типа менеджмента. Круг типовых проблем ограничен. Для каждой ячейки требуется собрать и оценить информацию, необходимую для понимания объема ресурсов, с помощью которых можно решить актуальные проблемы проекта и перейти на следующий этап жизненного цикла. Эта информация также помогает формулировать дальнейшие цели и находить наиболее выгодные решения.

Экспертное оценивание состояния дел в проекте рекомендуется проводить поэтапно (рис. 2).

Первый этап. Укрупненное экспертное оценивание по восьми показателям и итоговая (суммарная) интегральная оценка ресурсного потенциала. Если она не вызывает сомнения, то расчеты можно закончить, но надо отметить, что она обладает высокой погрешностью. Определение ресурсного потенциала позволяет дать оценку этапа жизненного цикла: 0–0,25 — начало рождения,

Рис. 2. Этапы и подэтапы жизненного цикла проекта

0,25–0,50 — завершение рождения, 0,50–0,75 — начало развития, 0,75–1 — завершение развития.

Второй этап. Если полученные оценки вызывают сомнения, для уменьшения погрешностей следует провести декомпозицию на «жесткие» (количественные) и «мягкие» (качественные) характеристики, затем по отдельности оценить их по восьми показателям и получить два итоговых результата качественного и количественного ресурсного потенциала.

Если полученные экспертные оценки не вызывают сомнений, то следует их суммировать и на этом расчеты завершить.

Последующие этапы. Если полученные цифры вызывают сомнения, то следует собрать необходимую информацию и провести дальнейшую декомпозицию. Инструменты (см. табл. 1–4) позволяют это сделать системно до необходимой глубины и точности. По мере углубления декомпозиции рекомендуется составлять бриф (краткое

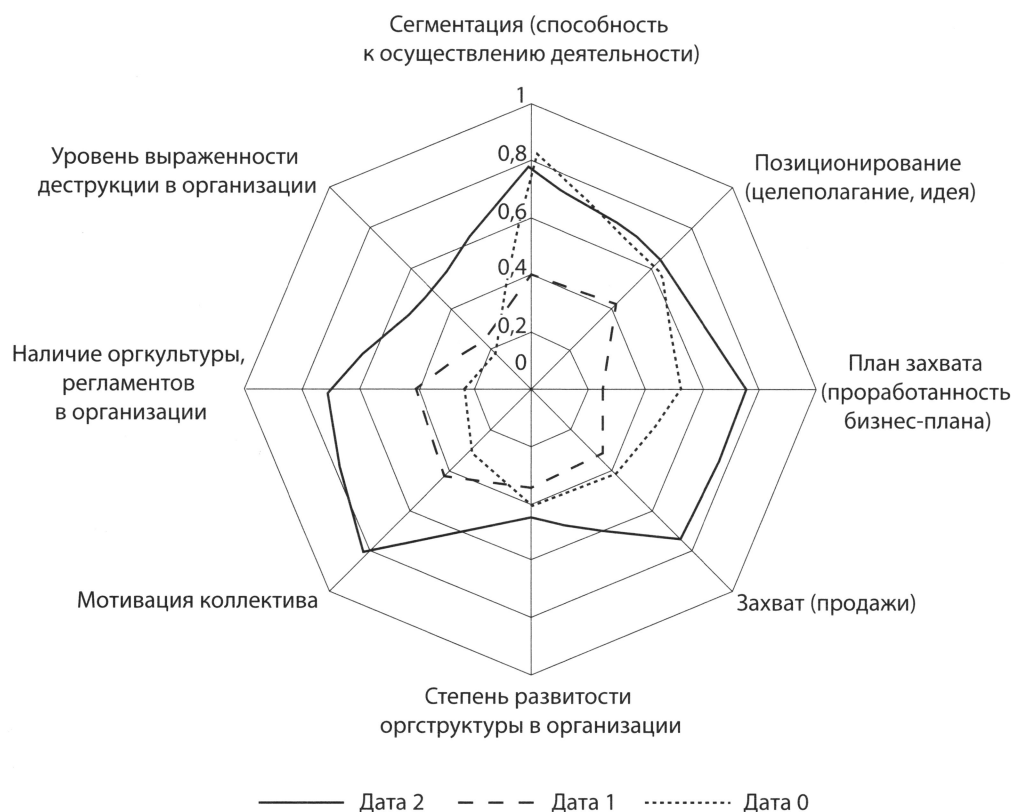
описание либо структурированный кейс) о состоянии проекта.

Дальнейшее развитие позволяет сформировать список первоочередных мероприятий, адекватных этапам жизненного цикла (кадровых, финансовых, маркетинговых, продуктовых и т.д.).

На рис. 3 представлено несколько результатов, полученных в разное время, экспертного оценивания (от 0 до 1) ресурсного потенциала проекта. При достижении значения 0,25 происходит переход на следующий подэтап жизненного цикла проекта.

МАСШТАБИРОВАНИЕ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК ЭТАПА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

В условиях высокой неопределенности и противоречивости имеющейся информации важно получить корректные экспертные оценки, чтобы

Рис. 3. Интегральная оценка ресурсов, накопленных на актуальном этапе развития проекта

снизить риск принятия неправильного решения. На разных этапах жизненного цикла исследуемых проектов одни и те же факторы (например, кадровые ресурсы) оцениваются по-разному. Для этого вводятся весовые коэффициенты для пересчета их значимости.

Для получения корректных экспертных результатов необходимо отделить внутреннюю среду проекта от внешней, поскольку интегральная оценка эффективности проекта не может базироваться только на информации, представленной топ-менеджментом. Важно получить данные от ключевых участников внешней среды о проекте.

В качестве внутренней среды (объекта исследования) выбираем проект на конкретном этапе

жизненного цикла. В качестве внешней — соответствующую микросреду (целевых потребителей, конкурентов, отрасль, ее часть или нишу).

Объективная количественная и качественная оценка имеющихся ресурсов и степень их соответствия целям и ценностям проекта позволяет вырабатывать наиболее оптимальные стратегии развития с минимальным количеством потерь.

СТРУКТУРА РЕСУРСНОЙ ШКАЛЫ

Основой третьего инструмента является ресурсная шкала, которая состоит из двух видов инфраструктурных активов:

- нематериальных (описываются качественными показателями);

- материальных (описываются количественными показателями).

Каждый вид, в свою очередь, делится еще на четыре. Таким образом, ресурсная шкала состоит из восьми показателей. Они оцениваются от 0 (минимальная выраженность фактора) до 1 (максимальная выраженность фактора) в десятичных дробях. Интегральная оценка является среднеарифметической по всем типам ресурсов.

1. *Материальные инфраструктурные активы: время.*

- Резерв времени для различных горизонтов планирования (краткосрочного, среднесрочного, долгосрочного).

- Выполнение взятых на себя обязательств, сформулированных в рамках концепции проекта с учетом возможных объективных задержек и форс-мажоров.

2. *Привязка к месту.*

- Логистическое преимущество.

- Удобное (доступное) местоположение производства или офиса.

- Выгодное расположение подразделений проекта относительно клиентов, поставщиков и посредников.

- Удобное расположение подразделений относительно научных и образовательных организаций, бизнес-сообществ, административных органов, социальных инфраструктур и др.

- Правильное территориальное позиционирование относительно потенциальных клиентов (для обеспечения приемлемой логистики и доходности бизнеса).

3. *Материалы.*

- Наличие или отсутствие необходимого для обеспечения деятельности проекта оборудования, зданий (помещений).

- Доступ к дешевым расходным материалам и их запасам (в том числе давальческим).

- Подход к собственному или привлеченному оборудованию.

4. *Драйверы.*

- Собственные и заемные средства (желательно дешевые).

- Спонсоры и инвесторы, а также партнеры и стратегические контрагенты.

- Социальные ресурсы (административные и неформальные), дешевое энергетическое обеспечение.

- Мотивированная команда и ее руководитель.

- Мотивированные клиенты.

5. *Нематериальные инфраструктурные активы: человеческие ресурсы.*

- Обязательные компетенции (например, для результатов инновационной деятельности (РИД) и ноу-хау).

- Необходимое количество сотрудников, обладающих соответствующими компетенциями.

- Высокое качество организационной структуры, культуры и атмосферы, их соответствие целям и ценностям.

- Полноценная проектная команда (с определенными зонами полномочий и ответственности).

- Управленческое ядро, соответствующее целям и задачам проекта, возможность его расширения.

6. *Информационные ресурсы.*

- Необходимая и достаточная информация о внешней среде проекта, его целях и задачах.

- Знание потребностей рынка и его сегментации.

- Информация о ключевых клиентах, их платежеспособности, потребностях и запросах.

- Сведения о конкурентной среде и ее динамике, в том числе о «подрывных» технологиях в отрасли.

- Знание технологической карты отрасли или суботрасли, в которой реализуется проект.

7. *Технологические ресурсы.*

- Степень соответствия / несоответствия имеющихся у компании РИД и ноу-хау целям и задачам внешней среды.

- Уровень доступности технологий, технологических баз, лабораторий.

- Возможность оперативного создания технологического сотрудничества.

8. Деятельностные активы.

■ Возможность быстрого наращивания активности (деятельности) по тематике, требуемой внешней средой.

■ Вероятность адаптивности к изменениям внешней среды, оперативность закрытия недостающих компетенций.

■ Организационные (кадровые) возможности по работе в среде со значительной степенью неопределенности.

Важно отметить однотипность подхода к формированию активов на всех уровнях иерархии:

каждый ресурс более высокого порядка описывается при помощи восьми типов средств более низкого порядка.

Если экспертное оценивание актива затруднено по разным объективным и субъективным причинам, то применяется прием, отраженный на рис. 4. Активы выбранного для исследования уровня оцениваются уровнем, находящимся либо выше, либо ниже.

Пример. «Короля делает свита», т.е. по ней можно вычислить и оценить качества самого короля.

Рис. 4. Веерная матрица материальных и нематериальных ресурсов

		Ресурсы другого уровня в исследуемой иерархии (более высокого или более низкого)							
		Материальные				Нематериальные			
		Время	Привязка к месту	Материалы	Драйверы	Человеческие ресурсы	Информационные ресурсы	Технологические ресурсы	Деятельностные активы
Ресурсы (в исследуемой иерархии)	Материальные	Время	+						
		Привязка к месту		+					
		Материалы			+				
		Драйверы				+			
	Нематериальные	Человеческие ресурсы					+		
		Информационные ресурсы						+	
		Технологические ресурсы							+
		Деятельностные активы							

Оценка внешней среды проекта (с точки зрения ее участников) позволяет взглянуть на исследуемый объект под другим углом, повышая прогностичность применяемых методов и расширяя доказательную базу фактов, необходимых для выработки решений. Аналогичный подход применим и для выработки оценок с опорой на более низкий уровень относительно исследуемого.

Пример. Выбранный объект исследования — отдел, более высокий уровень иерархии — департамент, более низкая ступень — сектор.

Если оценка ресурсов выбранного уровня не может быть получена напрямую, то ее можно считать косвенным путем, опираясь на сведения, собранные на более высоком или низком уровнях. Это продиктовано наличием гомеостаза (ресурсного равновесия) между внешней и внутренней средами.

Пример. Время работы над проектом должно примерно соответствовать ожиданиям клиента. Полученный результат должен отвечать ожидаемому результату (поставленной цели). Выбранная технология — технологическим требованиям к создаваемому продукту.

СТРУКТУРА ДИНАМИЧЕСКОЙ ШКАЛЫ

Динамическая шкала (см. табл. 4 и рис. 1) состоит из восьми подшкал (динамик).

Ресурсный потенциал проекта в рамках каждой из восьми динамических шкал оценивается от 0 (минимальная выраженность фактора) до 1 (максимальная выраженность фактора) в десятичных дробях.

Ресурсная и динамическая шкалы являются двумя осями и образуют единый инструмент. Оценка происходит с точки зрения нахождения ресурса (на пересечении ресурсной и динамических шкал).

Итоговый балл (min — 0, max — 1) получается как среднее арифметическое всех частных оценок (т.е. по всему столбцу).

1. Сегментация.

■ Существование ресурсов проекта физических и психологических. На складе есть работоспособное оборудование и пригодные для использования материалы, в банке находятся собственные деньги, которые можно инвестировать, работают сотрудники, обладающие необходимыми компетенциями, есть собственные помещения.

■ Наличие в разной степени обоснованных прогнозов, способность к осуществлению, реализуемость проекта.

2. Позиционирование.

■ Ясность целеполагания, четкая и прозрачная идея бизнеса.

■ Мотивация конкретного человека и/или инициативной группы.

3. План захвата.

■ Планирование. Наличие и проработка бизнес-плана, маркетингового плана.

■ Разработка альтернативных решений, рисков и возможностей, бюджетов и прогнозов для разных горизонтов планирования.

4. Первый захват.

■ Первые результаты. Захват (продажи). Наличие денег на счетах.

■ Возможность вкладывать ресурсы (финансы) в том числе в участников инициативной группы и их окружение.

5. Выстраивание организационных структур.

■ Структурное и функциональное формирование организации. Наличие иерархии. Для производственной сферы деятельности создание четких формализованных алгоритмов поведения.

■ Разработка властных полномочий.

6. Мотивы продолжения деятельности у группы.

■ Формирование осознанной мотивации коллектива на продолжение и интенсификацию деятельности.

■ Проявление лояльности к организации у большинства сотрудников.

7. Регламенты организационной деятельности.

■ Наличие адекватных внешней среде организационных и производственных регламентов, обеспечивающих успешность организации.

■ Формирование тенденции к сокращению инструкций при повышении их качества и технологичности.

8. Деструктивный статус организации.

■ Определение уровня выраженности деструкции в организации. Тенденция к увольнению, саботажу, деструктивному поведению, уходу от сотрудничества (заболевания).

■ Формирование тенденции перехода на качественно новый или иной вид деятельности.

При оценке ситуации сразу можно оценить все восемь последовательных подшкал (динамика).

ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ОСНОВЕ РЕСУРСНОЙ И ДИНАМИЧЕСКОЙ ШКАЛ

Приведем пример содержательного наполнения матрицы, описывающей ресурсный потенциал для одного типа менеджмента (кадрового или операционного) на определенном этапе жизненного цикла на основе ресурсной динамической шкалы (табл. 6). Кроме этого, можно верифицировать (перепроверить) и масштабировать экспертные оценки путем их парного сравнения по всем восьми динамикам (табл. 7).

Оценка ресурсного потенциала проекта в рамках каждой из восьми динамических шкал (табл. 8) производится от 0 (минимальная выраженность фактора) до 1 (максимальная выраженность фактора). Те же данные представлены на рис. 5 в графическом виде.

В табл. 9 описаны факторы, обязательные для данного этапа жизненного цикла и типа менеджмента. В ней оценивается их наличие и степень проработанности.

В табл. 10 описаны факторы, обязательные для данного этапа жизненного цикла и типа менеджмента. Оценивается наличие и степень проработанности.

Каждому этапу жизненного цикла проекта (см. табл. 9, 10) соответствует одна взвешенная интегральная оценка ресурсного потенциала (от 0 до 1) и набор из восьми показателей (от 0 до 1). Полученные количественные и качественные интегральные оценки можно просуммировать и получить итоговый показатель общего состояния организации (табл. 11).

Интегральная оценка ресурсов, накопленных на актуальном этапе развития проекта (см. рис. 3), позволяет собрать разнообразные качественные и количественные данные об организации. В предлагаемой статье рассмотрены только два первых этапа жизненного цикла организации (проекта, стартапа), но область ее применения распространяется на все периоды.

Пример. Собранная информация позволяет зафиксировать факты и события, относящиеся к разным этапам жизненного цикла. Если они не сфокусированы в одном периоде, то это свидетельствует о том, что организация находится в переходном состоянии от одного этапа к другому. Одновременно можно сформулировать гипотезу о несбалансированности внутренних процессов и возможных явных или скрытых противоречиях и даже конфликтах.

ОГРАНИЧЕНИЯ В ПРИМЕНЕНИИ МЕТОДА

Организация может заниматься несколькими направлениями деятельности, находящимися на разных этапах жизненного цикла. Для каждого из них надо применять отдельную методику. Суммирование показателей по разным направлениям может дать искаженную оценку, что не позволит сформулировать корректные и адекватные текущей ситуации стратегии.

Предлагаемый метод является формальным, основанным на экспертных оценках, эффективное

Таблица 6. Инфраструктурные активы (по динамике)

Динамики								
Инфраструктурные активы, оценка от 0 (min) до 1 (max)	Сегментация	Позиционирование	План захвата (бизнес-план)	Захват (продажи)	Степень развитости орг-туры	Мотивация коллектива	Наличие оргкультуры, регламентов	Уровень выраженности деструкции в организации
Материальные								
Время	Общая оценка временных и частотных ресурсов	Выбор конкретного времени или временного диапазона	Время, потраченное на разработку плана захвата	Временные и частотные показатели продаж	Время, потраченное на создание орг-зации	Время, затраченное на выработку и принятие долгосрочных мотивов деятельности организации	Время, потраченное на регламентацию и доведение ее до сотрудников	Длительность и частотность деструктивных действий
Привязка к месту	Максимально полный охват возможных мест будущих событий	Факт выбора конкретного места будущей деятельности	Привязка сути плана действий к конкретному месту, возможная логистика	Охват мест продаж	Размещение в пространстве помещений, территории)	Описание мест, где групповая мотивация будет адекватно работать	Описание мест, где оргкультура применима и эффективна	Охват мест проявления деструкции
Материалы	Избыточный перечень необходимых материалов	Выбор конкретных материалов и их запасов	Привязка расходных материалов к технологиям	Объем продаж	Обеспечение оргструктуры необходимыми материалами	Доступ к материалам как способ групповой мотивации	Наличие материалов определенного вида как проявление оргкультуры	Охват материалов и инструментов, применение для деструкции
Драйверы	Факторы, способствующие успеху	Выбор конкретных драйверов	Проработка плана коммуникаций с драйверами	Определение факторов, способствующих продажам	Привлечение драйверов к деятельности оргструктуры	Привлечение драйверов к мотивации коллектива	Наличие драйверов, определенного вида как проявление оргкультуры	Перечень факторов, способствующих деструкции

Таблица 6. Инфраструктурные активы (по динамике) (продолжение)

Инфраструктурные активы, оценка от 0 (min) до 1 (max)	Динамики						Уровень выраженности деструкции в организации
	Сегментация	Позиционирование	План захвата (бизнес-план)	Захват (продажи)	Степень развитости оргструктуры	Мотивация коллектива	Наличие оргкультуры, регламентов
Нематериальные							
Человеческие ресурсы	Люди, которые требуются проекту и/или проводили исследование(я) его внутренних и внешних ресурсов	Персонал, определенный цели, идеи и мотивы для их реализации	Человек или группа разрабатчиков	Люди, совершившие продажу(и)	Работники, организация, ее организационная структура, атмосфера	Групповая мотивация организационной деятельности	Четкая регламентация организационной деятельности
Информационные ресурсы	Охват возможных источников информации	Выбор источников информации, на основании которых принимаются стратегические решения	Степень использования информации и интуиции	Объем необходимой информации	Доступ к информации в зависимости от места в оргструктуре	Доступ к информации как способ групповой мотивации	Способы работы с информацией как проявление оргкультуры
Технологические ресурсы	Избыточный перечень технологий, необходимых для успеха	Список необходимых и достаточных для результата технологий	Варианты применения технологий	Примененные успешные технологии продаж	Возможность доступа к технологиям в зависимости от места в оргструктуре	Доступ к технологиям как способ групповой мотивации	Построение оргкультуры как проявление технологичности
Деятельностные активы	Степень активности по оценке деятельности	Уровень активности по целеполаганию	Степень активности по вариантам	Суть и степень осуществления результативных действий	Степень активности по созданию оргструктуры	Уровень активности по выработке групповых мотивов	Степень активности по созданию регламентов
Итоговая оценка по одной динамике	Среднее арифметическое	Среднее арифметическое	Среднее арифметическое	Среднее арифметическое	Среднее арифметическое	Среднее арифметическое	Среднее арифметическое

Таблица 7. Верификация и масштабирование экспертных оценок по динамикам

Таксон*	Семантические дифференциалы**	Архетипы
Сегментация (способность к осуществлению деятельности). Власть харизмы (способностей и ресурсов)	1, ..., 0,5, ..., 0, ..., 0,5, ..., 1	Степень развитости оргструктуры в организации. Власть над формальной структурой и распоряжение имеющимися ресурсами
Позиционирование (целеполагание, идея, мотив). Цель деятельности лидера	1, ..., 0,5, ..., 0, ..., 0,5, ..., 1	Уровень мотивации коллектива. Цель его работы
План захвата (проработанность бизнес-плана). Альтернативные планы рискованных действий	1, ..., 0,5, ..., 0, ..., 0,5, ..., 1	Наличие элементов оргкультуры, инструкций в организации. Регламент правильных действий
Захват (продажи). Метод кнута и пряника	1, ..., 0,5, ..., 0, ..., 0,5, ..., 1	Уровень деструкции в организации, переход в иную идентичность. Метод кнута и пряника

* Таксон — группа, состоящая из дискретных объектов, объединяемых на основании общих свойств и признаков [2].

** Семантический дифференциал — метод построения индивидуальных или групповых семантических пространств. Координатами объекта служат его оценки по биполярным градуированным шкалам, противоположные полюса которых заданы с помощью вербальных антонимов. Они отобраны из множества пробных методом факторного анализа.

применение которых может быть затруднено из-за отсутствия квалифицированных экспертов или противоречий между участниками экономических отношений.

Определения и термины, используемые в данной статье, отличаются от общепринятых, что может затруднить понимание и применение качественно нового подхода, новизна которого, в частности, проявляется в расширении привычной концептуальной модели жизненного цикла (рождение, развитие, кульминация, смена идентичности) дополнительной координатной осью, состоящей из двух полуосей (количественной и качественной). Количественная («мягкий» менеджмент) имеет четыре деления: человеческая (организационная) деятельность, кадровый, инновационный менеджмент, менеджмент знаний. Качественная (жесткий менеджмент) также делится на четыре части: обезличенная операционная деятельность, или операционный менеджмент, ресурсная деятельность, стратегический, инвестиционный менеджмент. Достижение «формулы знания» позволяет говорить о привлечении инвестиций

(дефицитные знания можно продать), определение инвестиционной деятельности позволяет говорить об инвестировании в знания (необходимые знания можно купить).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Интегральная количественная и качественная оценка ресурсов в условиях неопределенности, противоречий и отсутствия достаточных средств — это сложнейшая задача.

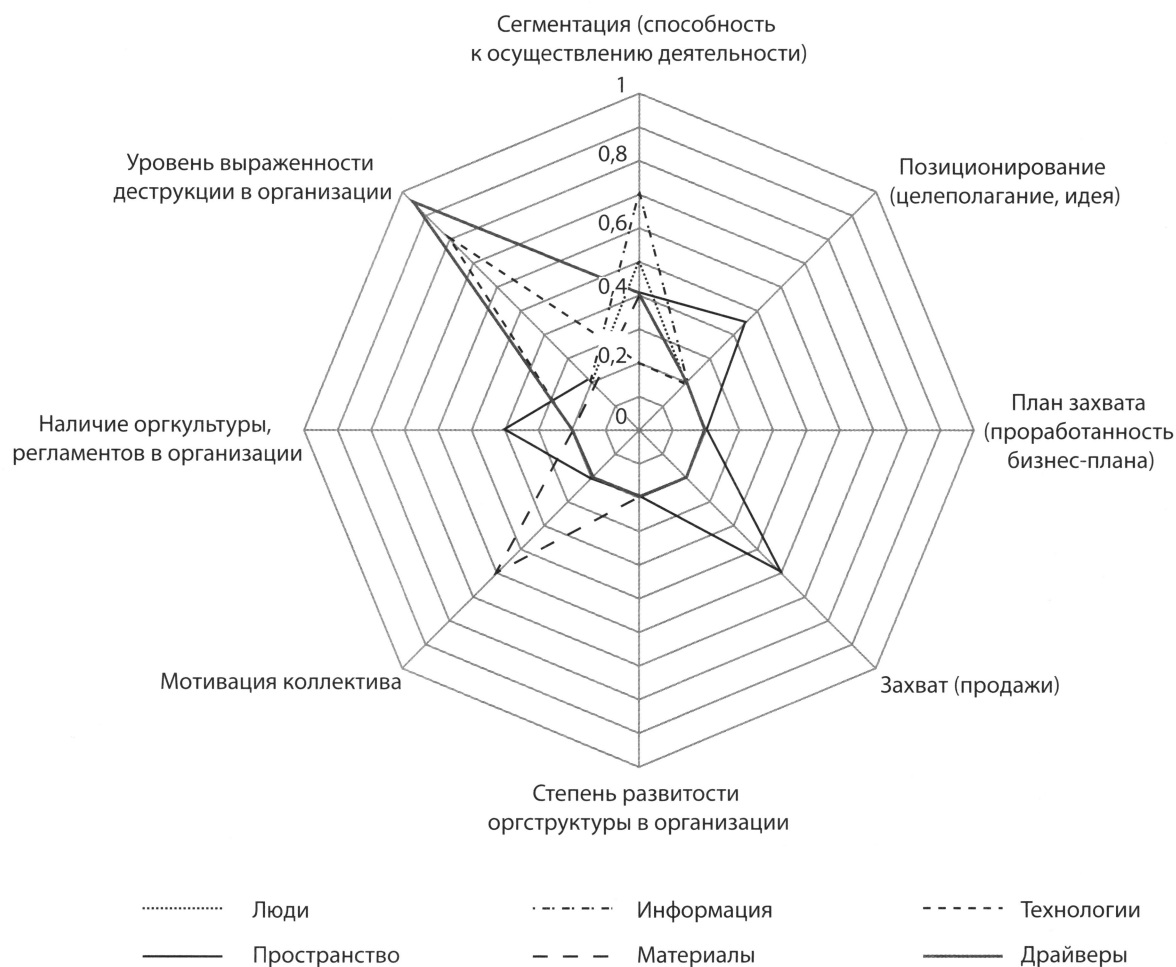
Представленный инструментарий позволяет формализовать информацию об организации, произвести диагностику и спрогнозировать развитие ключевых событий, динамику участников, обнаружить и рассчитать возможности и риски. Метод выявляет проблемы, существующие в организации, позволяет создавать краткие презентации, содержащие стратегии и тактики, для последующих изменений.

Этот подход позволяет сопоставлять полученные результаты, т.е. показать их динамику.

Таблица 8. Пример количественного наполнения матрицы

Инфраструктурные активы	Сегментация (способность к осуществлению деятельности)	Позиционирование (целеполагание, идея)	План захвата (бизнес-план)	Захват (продажи)	Степень развитости орг-туры	Мотивация коллектива	Наличие орг-культуры, регламентов в организации	Уровень де-струкции в организации
Время	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Привязка к месту	0,7	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Материалы	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,8
Драйверы	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Человеческие ресурсы	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Информационные ресурсы	0,4	0,45	0,2	0,6	0,2	0,2	0,4	0,2
Технологические ресурсы	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,6	0,2	0,2
Деятельностные активы	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,95
Общая интегральная оценка (итого)	0,43	0,23	0,2	0,25	0,2	0,25	0,23	0,37

Рис. 5. Пример количественного наполнения матрицы в «паутинной» диаграмме



Данный способ управления проектами был опробован на практике в нескольких десятках крупных и средних корпораций, что доказывает возможность его применения наряду с известными методами.

Рекомендуемая область использования — проблемные ситуации с высоким уровнем неопределенности и противоречивости информации,

в которых традиционные количественные методы работают плохо или не работают вообще. Надо отметить, что чем выше уровень определенности в описании проблемной ситуации, тем правильнее будут рекомендации и прогнозы представленного метода. Пример оценки ресурсного потенциала конкретной компании представлен в Приложении.

Таблица 9. Качественная интегральная оценка для каждого этапа жизненного цикла «мягкого» менеджмента

Этапы жизненного цикла организации (проекта)	Рождение		Развитие	
	Начало	Завершение	Начало	Завершение
Качественная интегральная оценка	Σ	Σ	Σ	Σ
Менеджмент знаний				Брендбук, свод знаний, точка возможной смены идентичности
Менеджмент инновационный			Отличие от конкурентов	Идентичность продукта, осознанная покупателями
Маркетинг-менеджмент		Продукт единственный	Линейка продуктов	Линейка продуктов (устоявшаяся)
Кадровый менеджмент	Группа заинтересованных людей	Команда и лидер проекта с четкими целями и ценностями	Коллектив	Устоявшийся коллектив (минимальная)

Таблица 10. Количественная интегральная оценка для каждого этапа жизненного цикла «жесткого» менеджмента

Этапы жизненного цикла организации (проекта)	Рождение		Развитие	
	Начало	Завершение	Начало	Завершение
Операционный менеджмент	Формулирование идеи	Регламентация деятельности команды	Документирование производственной деятельности	Четкий инструктаж производственной деятельности
Финансовый менеджмент		Первые продажи	Устойчиво растущие продажи	Увеличение количества лояльных потребителей
Стратегический менеджмент			Определение стейкхолдеров, налаживание связей	Установление отношений с ключевыми клиентами
Инвестиционный менеджмент				Утверждение инвестиционного плана, собственных и привлеченных финансов, точка возможной смены идентичности
Количественная интегральная оценка	Σ	Σ	Σ	Σ

Таблица 11. Интегральная оценка общего состояния организации

Этапы жизненного цикла организации (проекта)	Рождение		Развитие	
	Начало	Завершение	Начало	Завершение
Интегральная оценка общего состояния организации	Σ	Σ	Σ	Σ

ГЛОССАРИЙ

Бизнес — экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела.

Время — форма протекания всех механических, органических и психических процессов, условие возможности движения, изменения, развития.

Деятельность — система многоаспектных и многоплановых предметных взаимодействий индивида с предметной действительностью с окружающим миром, в результате чего осуществляется производство и воспроизводство субъектом материальных и духовных ценностей.

Инфраструктура — совокупность субъектов (групп людей) и объектов (материалов), необходимых для функционирования (организации). Например, совокупность зданий, материалов, оборудования и служб обеспечения.

Качество — все характеристики товара, помимо цены.

Ключевые компетенции — навыки, умения и связи, необходимые для устойчивой работы в данном сегменте рынка.

Компетентность — знания и опыт, необходимые для эффективной деятельности в заданной области, круг вопросов, явлений, в которых конкретное лицо обладает авторитетом, знаниями, опытом.

Менеджмент знаний — часть менеджмента организации, объектом которой выступает особая категория знаний, воплощенных в объектах интеллектуальной собственности, и интеллектуальные имущественные права.

Менеджмент инвестиционный — управление инвестициями в конкретной отрасли экономики либо компании.

Менеджмент инновационный — управление возможностями, открывающимися перед организацией в связи с разработкой и внедрением новой продукции и технологии; рационализация систем управления организацией, изменениями в условиях неопределенности.

Менеджмент кадровый — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него функции.

Маркетинг-менеджмент — планирование и реализация ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг, направленные на обмен, удовлетворяющий как индивидуальные, так и организационные цели.

Менеджмент операционный — деятельность по разработке, использованию и усовершенствованию бизнес-процессов, направленных на производство основных видов продукции и услуг.

Менеджмент стратегический — взаимодействие организации с ее окружением, выражаемое через использование выбранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий.

Менеджмент финансовый — формирование и регулирование всех финансовых процессов на предприятии, включая инвестиции.

Отрасль — совокупность предприятий, имеющих сходные технологии производства и сбыта продукции.

Продукт — результат материального или нематериального производства, имеющий целевое значение и качественные свойства, в связи с которыми он может служить предметом потребления.

Продуктивность — оценка трудовой деятельности с точки зрения ее результатов. Определяется объемом продуктов, производимых при затрате определенного количества человеческой силы в известный промежуток времени.

Производство — процесс превращения ресурсов в готовую продукцию.

Резерв — большой запас товарно-материальных ценностей.

Результат — выход системы, воздействие ее на внешнюю среду, продукт какой-либо деятельности.

Ресурс — количественная мера какой-либо деятельности, условия, позволяющие с помощью преобразований получить желаемый результат.

Ресурс информационный — совокупность данных, необходимых для получения достоверной информации.

Ресурс технологический — сложившиеся технологии производства продуктов и услуг, выраженные в качественных и формализованных процессах производственно-хозяйственной деятельности.

Ресурс человеческий — термин, характеризующий с качественной стороны кадровый состав или весь персонал предприятия, трудовые ресурсы отрасли, региона, страны в целом.

Ресурсы — факторы, используемые в производстве товаров и услуг фирмы.

Стратегическая зона бизнеса — подразделение корпорации, имеющее закрепленные ресурсы, конкурентов и собственную стратегию.

Стратегическое планирование — разработка долгосрочных планов развития компании.

Стратегическое управление — разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровнем результативности фирмы уровня конкурентов.

Стратегия — система решений и действий, направленных на достижение долгосрочных целей человека или организации.

Технология — способ преобразования материи, энергии, информации в процессе изготовления продукции, обработки материалов, сборки готовых изделий, контроля качества, управления.

Цель — предвосхищение результата, на достижение которого направлены действия.

Ценность — положительная или отрицательная значимость объектов окружающего мира для человека, социальной группы, общества в целом, определяемая не их свойствами, а вовлеченностью в сферу человеческой жизнедеятельности, интересов и потребностей, социальных отношений.

Энергия — деятельная сила, соединенная с настойчивостью в достижении поставленной цели.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бизнес-словарь. — <http://enc-dic.com/business/>.
2. Киселев В.Д. Инструментарий описания слабо формализованных проблемных и рискованных ситуаций // Проблемы анализа риска. — 2010. — Том 7. — №1. — С. 136–147.
3. Киселев В.Д. Кейкис «Можно ли заработать на веществе, меняющем прозрачность и цвет» // Менеджмент инноваций. — 2015. — №1(29). — С. 42–70.
4. Киселев В.Д. Кейкис «Хорошее начало — половина дела» // Менеджмент инноваций. — 2014. — №3(27). — С. 169–181.
5. Киселев В.Д. Открытая библиотека российских кейсов (на базе технологической платформы «Кейкис»). На пути в мировое хозяйство / Под ред. Л.И. Евенко и Н.Н. Карповой. — Выпуск XI. — М.: Граница, 2013. — 280 с.
6. Киселев В.Д. Применение методики «матрица идентичности» в образовательной практике // Корпоративные университеты. — 2013. — №43. — С. 43.
7. Киселев В.Д. Российские кейсы в жанре кейкис // Маркетинг услуг. — 2014. — №1(37). — С. 22–48.
8. Киселев В.Д., Сотникова М.Н. Кейкис «Баланс между полномочиями и компенсациями» // Маркетинг и финансы. — 2014. — №2(6). — С. 136–148.
9. Киселев В.Д., Сыпабеков С.Ж. Кейкис «Матрица: перезагрузка» // Маркетинг услуг. — 2014. — №3(39). — С. 36–45.

ПРИЛОЖЕНИЕ.**Интегральная оценка ресурсного потенциала ООО «ПРОМТЕХНОЛОГИИ»**

Название общества: ООО «ПРОМТЕХНОЛОГИИ»

Масштаб бизнеса: микробизнес

Годовой оборот: 20 млн руб.

Тип организации: коммерческая

Количество сотрудников: девять

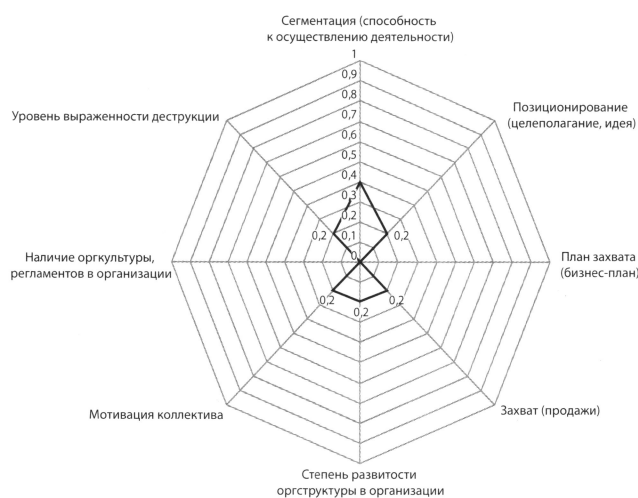
Дата регистрации общества: 01.02.2001

Генеральный директор: Иванов И.И.

Идея создания общества: практическое применение и внедрение результатов интеллектуальной деятельности ученых.

Бизнес-модель общества: продажа запатентованных технологий.

Область деятельности: технологическая (создание альтернативной энергии).



Интегральная оценка ресурсного потенциала:

$\Sigma = 0,175$

Интервал допустимой оценки: от 0 до 1

Этап: начало рождения

Сегментация (способность к осуществлению деятельности)	0,4
Позиционирование (целеполагание, идея)	0,2
План захвата (бизнес-план)	0
Захват (продажи)	0,2
Степень развитости оргструктуры (бизнес-процессов) в организации	0,2
Мотивация коллектива	0,2
Наличие оргкультуры, регламентов в организации	0
Уровень деструкции	0,2

РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Уточнить наличие управленческой команды и компетентности ее лидера. Определить идентичность организации (например, производственная, посредническая, научная или финансовая).
2. Выявить бизнес-модель (заявляемую и настоящую), направления деятельности организации (что хотят и реально делают). Идентифицировать основные процессы для их усовершенствования и развития с целью усиления конкурентных преимуществ (эффективность процессов напрямую влияет на финансовые результаты).

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Интегральная оценка ресурсного потенциала ООО «ПРОМТЕХНОЛОГИИ» (продолжение)

3. Уточнить наличие и суть маркетинговой стратегии (ключевые сегменты рынков, где предполагается продвижение и реализация продукции). Определить продуктовую линейку (товаров, услуг и сервисного обслуживания), причины лояльности основных потребителей и ценности, которые несет продукция.
4. Выявить финансовое состояние (результаты) текущей деятельности организации, рентабельность продукции, собственного капитала, денежного потока, чистой прибыли и т.п.
5. Определить кадровый состав и его компетенции, которые необходимы для выполнения деятельности (представить оргструктуру и функциональную структуру).

ТРОЕ В ЛОДКЕ, НЕ СЧИТАЯ INTEL



Мэлоун М. The Intel: как Роберт Нойс, Гордон Мур и Энди Гроув создали самую влиятельную компанию в мире. — М.: Эксмо, 2015 ISBN 978-5-699-77591-0



Кузьмичев Андрей Дмитриевич — д. и. н., руководитель лаборатории «Управленческие инновации» МГТУ им. Н.Э. Баумана (г. Москва)

«Трое в лодке, не считая собаки» — классика английского юмора от Джерома К. Джерома, посвященная путешествию джентльменов, в котором собака являлась неперенным объектом шуток. «The Intel: как Роберт Нойс, Гордон Мур и Энди Гроув создали самую влиятельную компанию в мире» Майкла Мэлоуна может стать классикой: в ней трое самых влиятельных руководителей фирмы Intel отправились в путешествие и создали компанию своей мечты.

Не буду пересказывать главы, посвященные героям книги. Отмечу лишь, что Боб Нойс в детстве сделал настоящий планер и полетел на нем, построил автомобиль и тоже поехал на нем. Кроме того, он постоянно трудился все свои школьные годы: начиная от доставки газет и специальных писем до уборки снега, прополки огородов и обрезки кукурузы. Нойс не забывал и об учебе: поступил в Массачусетский технологический институт и блестяще окончил его.

Гордон Мур, в школе «пляжный мальчик», также упорно учился: поступив сначала в Университет штата в Сан-Хосе, через два года он переехал в Беркли, а потом переехал в Калифорнию, закончил там Калифорнийский технологический институт (Калтех), где получил докторскую степень по химии и частично по физике. Это было, как пишет Мэлоун, идеальной комбинацией для нового (бурно распространяющегося) мира полупроводников. В это время он и встретил Боба Нойса, вместе они стали работать на нобелевского лауреата Уильяма Шокли и вместе покинули его из-за авторитарного стиля руководства.