

В условиях современной экономики технология разработки и реализации проектов должна строиться по правилам открытой системы, т.е. в форме активного проектирования.

В процессе такого проектирования создается новая информационно-управляющая система, включающая в себя: организацию постоянного сбора информации, формирование базы знаний, постоянное обновление знаний и информации, непрерывный анализ новых знаний, систему поддержки принятия решений. При этом:

- цели проектирования предварительно намечаются, но могут корректироваться по мере получения частных результатов;
- сроки и продолжительность проекта также корректируются в зависимости от полученных промежуточных результатов и общего продвижения проекта;
- ресурсы для проекта предоставляются по мере необходимости;
- расходы предварительно намечаются и уточняются по мере продвижения проекта.

Таким образом, активное проектирование принципиально отличается от классических подходов к работе с полученными знаниями на каждом этапе жизненного цикла активного проекта.

ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ С БАЗОЙ ЗНАНИЙ НА РАЗНЫХ ФАЗАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА АКТИВНОГО ПРОЕКТА

В условиях современной экономики технология разработки и реализации проектов должна строиться по правилам открытой системы, т.е. в форме активного проектирования.

В процессе такого проектирования создается новая информационно-управляющая система, включающая в себя: организацию постоянного сбора информации, формирование базы знаний, постоянное обновление знаний и информации, непрерывный анализ новых знаний, систему поддержки принятия решений. При этом:

- цели проектирования предварительно намечаются, но могут корректироваться по мере получения частных результатов;
- сроки и продолжительность проекта также корректируются в зависимости от полученных промежуточных результатов и общего продвижения проекта;
- ресурсы для проекта предоставляются по мере необходимости;
- расходы предварительно намечаются и уточняются по мере продвижения проекта.

Таким образом, активное проектирование принципиально отличается от классических

подходов к работе с полученными знаниями на каждом этапе жизненного цикла активного проекта.

Начальной фазой существования активного проекта являются всестороннее исследование его будущей среды функционирования с целью определения наиболее перспективных направлений его реализации и генерация основополагающей концепции проекта, которую можно рассматривать как конструктивную объединительную идею.

Предметом сбора и анализа информации на начальной фазе проекта являются:

- особенности функционально-технологического процесса в рассматриваемом сегменте рынка;
- участники рынка;
- особенности их деятельности;
- особенности законодательства в интересующем регионе и т.д.

Для формирования активного экономического проекта необходимо располагать достаточным объемом информации о том регионе и о той отрасли (отраслях) экономики, в которых предполагается реализация проекта.

Однако процесс сбора и обработки информации в нестабильной среде трудно формализуем. Основная причина этого - невозможность предсказать заранее, какая именно информация может понадобиться для разработки проекта. Среди причин может быть указана, например, субъективность аналитиков. Поэтому при активном проектировании в первую очередь происходит сбор самой общей информации: в масштабе регионов - особенности географического положения, транспортная инфраструктура, крупнейшие предприятия, основные финансовые потоки, особенности законодательства, олигархические группы и т.д.; параллельно исследуется экономическая и политическая ситуация в целом в стране и в мире.

Когда первичная информация собрана, начинается оценка ее достоверности и обработка, результатом которой становится знание о том, какие мероприятия, затрагивающие рассматриваемые области экономики, приведут к наибольшему повышению экономической и социальной эффективности функционирования экономических объектов.

Наиболее общие подходы к работе с базой знаний (информацией) на различных фазах жизненного цикла активного проекта представлены в таблице.

Фаза жизненного цикла активного проекта	Работа с информацией
Начальная стадия проекта (разработка концепции)	Определение интеллектуальных процессов, т.е. определение основных направлений поиска необходимой для проекта информации, формализация ее хранения и обработки; организация базы знаний; сбор самой общей информации об интересующем регионе и отрасли; заполнен
Выбор области активного проектирования; поиск концепции (объединительной идеи) активного проекта	
Разработка проекта	
Системное проектирование (развитие концепции и разработка основного содержания проекта; определение	Поиск относительно общей (более конкретной, чем на предыдущей фазе) информации в рамках выбранной

множества участников проекта)	области проектирования в соответствии с предложенной объединительной идеей; работа с базой знаний (пополнение базы, использование имеющихся знаний для принят
Детальное проектирование (декомпозиция проекта; календарные планы и укрупненные графики работ и обеспечения; смета и бюджет проекта; потребность в ресурсах; процедура управления проектом и техника контроля; определение и распределение рисков)	Поиск все более детальной информации относительно каждого элемента структуры проекта; работа с базой знаний (пополнение базы, использование имеющихся знаний для принятия решений)
Реализация проекта	
Основное содержание этапа работы: заключение контрактов; полный ввод в действие разработанной системы управления проектом; организация выполнения работ; ввод в действие средств и способов коммуникации и связи участников проекта; ввод в действие системы мо	Мониторинг среды функционирования проекта; установление системы информационного контроля за ходом работ; работа с базой знаний (постоянное обновление знаний в базе, внесение принципиально новой информации; использование имеющихся знаний для принятия решен
Итерации по доработке проекта в зависимости от результатов мониторинга среды, его функционирования	
Завершение проекта	
Оценка результатов проекта; подготовка итоговых документов; закрытие работ проекта; разрешение конфликтных ситуаций; реализация оставшихся ресурсов; расформирование команды проекта	Подведение итогов проекта; обобщение и систематизация приобретенного опыта

Таким образом, работа с информацией на каждой фазе жизненного цикла активного проекта имеет свои существенные особенности.

ОПЫТ РАБОТЫ ПО ПОИСКУ И ОБРАБОТКЕ ИНФОРМАЦИИ НА НАЧАЛЬНОЙ ФАЗЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА АКТИВНОГО ПРОЕКТА

Организация работы подразделения; требования к специалистам

Существует несколько вариантов организации работы по поиску информации на начальной фазе проекта. В этот период важной задачей является выбор индикаторов, т.е. формальных характеристик, качественных и количественных показателей, описывающих динамику исследуемой ситуации. Как показывает практика, эта задача по времени может решаться долго. При этом изучаются отечественный и зарубежный опыт выбора

индикаторов, а также имеющиеся государственные и доступные коммерческие источники информации; оценивается взаимозависимость значений показателей с учетом временной динамики, исследуются их спектральные характеристики; опробуются нормирующие коэффициенты и т.д. При анализе возможных источников информации перед специалистами может возникнуть вопрос, как наиболее эффективно организовать поиск, обработку, хранение информации с тем, чтобы обеспечить ее максимальную полноту и исключить дублирование.

На эффективность деятельности подразделения, занимающегося информационным обеспечением проекта, также оказывает влияние порядок работы с источниками и тематикой информации. В этой связи может быть рассмотрено несколько вариантов организации, схемы которых представлены на рисунках. (Заметим, что на схемах даны достаточно упрощенные изображения процесса работы с документами.)

Перекрестная по источникам информации и параллельная по темам схема (перекрестно-параллельная) предполагает, что каждый сотрудник (аналитик) работает со всеми источниками информации из составленного предварительно списка, выбирая из них информацию, относящуюся только к какой-то заранее ему определенной теме (или нескольким темам). В результате каждый сотрудник составляет отчет по <своей> теме (рис. 1).

Параллельная по источникам информации и перекрестная по темам схема (параллельно-перекрестная) предполагает, что для каждого аналитика определяется перечень источников, с которыми работает он и только он, при этом информацию каждый сотрудник собирает по всем возможным темам, касающимся разрабатываемого проекта (рис. 2).

Отчеты по темам могут составляться либо еще одним сотрудником, либо на какой-то момент члены группы приостанавливают сбор информации, определяют ответственных по темам, которые и составляют все необходимые отчеты. (Заметим, что кроме этих схем могут быть рассмотрены различные их комбинации; схемы могут быть усложнены, например, введением таких элементов, как <сортировщик> информации, определяющий, к какой именно теме отнести найденную информацию.)

Обе представленные схемы (как и другие, которые могут быть предложены) обладают своими преимуществами и недостатками.

Организация работ по перекрестно-параллельной схеме позволяет каждому аналитику иметь полную картину доступной информации, но при этом анализ источников в большой степени дублируется.

Параллельно-перекрестная схема, в свою очередь, позволяет избежать дублирования работы с источниками, однако проблемы с использованием этой схемы могут возникнуть в том случае, если характер источников информации не позволяет сколько-нибудь равномерно распределить их между сотрудниками. К достоинствам этой схемы можно отнести и то, что она обеспечивает исчерпывающий анализ источников, в отличие от перекрестно-параллельной схемы. Кроме того, параллельно-перекрестная схема менее чувствительна к возможному проявлению субъективизма, так как по каждой теме информация собирается и обрабатывается несколькими аналитиками.

При использовании любой схемы по результатам работы с источниками составляются аналитические отчеты по темам исследования. Такие отчеты должны соответствовать содержанию всех заранее определенных индикаторов.

Структура отчета по каждой теме включает: название отчета; ключевые слова; краткое резюме отчета; основные показатели (цифры, тенденции); основных фигурантов (юридические и физические лица, информация о которых вошла в отчет); историю вопроса, его текущее состояние; финансовые потоки; законодательную базу; прогнозы.

В пунктах <основные показатели> или <основные фигуранты> имеет смысл заранее определить, какие именно их параметры и в каком виде будут включаться в отчет (в виде цифр, графиков, таблиц, диаграмм).

Важно иметь в виду, что составленная в начале работы система индикаторов в дальнейшем может расширяться или сужаться в зависимости от направления реализации проекта. Как правило, информационное обеспечение проекта представляет собой итерационный процесс, на каждом этапе которого по необходимости пересматриваются его цели, задачи и, возможно, принципы организации.

Работая над рядом активных проектов, компания <Эндели Лимитед> столкнулась с тем, что для осуществления эффективной работы с информацией в рамках проекта необходимо соблюдение нескольких условий, касающихся организации работы соответствующего подразделения и требований к специалистам. Так, члены группы аналитиков-экспертов, занимающиеся поиском и анализом информации, обязательно должны иметь достаточное базовое образование, обладать эрудицией, здравым смыслом, по возможности опытом работы и, что немаловажно, устойчивой психикой.

Психологи утверждают, что мужчины, например, более склонны к широкому охвату явлений, обладают большей аналитичностью, а у женщин выше наблюдательность к деталям объектов. Понятие интеллекта вызывает самые бурные споры психологов; существуют до 50 определений интеллекта, но с прагматической точки зрения очевидно, что специалист по работе с информацией должен стремиться к максимальным оценкам по тестам как вербального, так и невербального интеллекта. Профессиональные требования к аналитику - это различные навыки и способности к квалифицированному и эффективному проведению извлечения, концептуализации и формализации знаний.

Исходя из вышесказанного, возможно выделить следующие основные требования, предъявляемые к аналитику-эксперту, влияющие на качество результатов его работы:

- компетентность - степень его квалификации, необходимой в заданной предметной области, которая оценивается с помощью экспертного опроса, путем интервьюирования, анализа предыдущей деятельности;
- креативность - способность творчески решать задачи, методы решения которых неизвестны;
- эвристичность - способность находить и формулировать неочевидные проблемы;
- аналитичность и широта мышления;
- конструктивность мышления - способность формировать решения, обладающие свойством практичности (прагматизм);
- независимость - способность отстаивать свое мнение;
- самокритичность эксперта, которая заключается в способности к самооценке своей компетентности.

Из опыта работы с информацией при разработке активных проектов в Кронштадте

Рассмотрим опыт организации работы с информацией в компании <Эндели Лимитед> на начальной фазе жизненного цикла активного проекта по развитию Кронштадта.

В самом начале работы было известно следующее:

- особенности географического положения Кронштадта: остров Котлин, соединенный с материком недостроенной дамбой, военно-морская база и др.;
- строительство кольцевой автодороги вокруг Санкт-Петербурга, проходящей через остров Котлин;
- Кронштадт и его уникальная система морской крепости внесены в список Всемирного наследия ЮНЕСКО;
- предстоящее в 2004 г. празднование 300-летия со дня основания Кронштадта;
- существующий режим зоны экономического развития <Кронштадтская>;
- стратегическое значение портового терминала, расположенного в Кронштадте.

Работа с информацией в рамках данного проекта изначально строилась по параллельной по источникам информации и по темам схеме без предварительного выделения тем (см. рис. 3), представляющей собой одну из возможных модификаций параллельно-

перекрестной схемы (см. рис. 2).

Был составлен список источников информации, в который вошли некоторые СМИ, в том числе местная кронштадтская газета <Кронштадтский Вестник>, информационно-правовая система <Консультант>, Интернет-ресурсы администраций Кронштадта и Санкт-Петербурга, статистические обзоры и т.д. Затем источники информации, вошедшие в список, были по возможности равномерно распределены между сотрудниками фирмы. В течение двух дней аналитики работали с источниками, определенными руководителем аналитической группы, затем было проведено общее собрание, которое выработало окончательный вариант классификации находимой информации, определило, с какими источниками имеет смысл продолжать работать, какие следует исключить, к каким закрытым источникам следует получить доступ, а также кто в дальнейшем будет разрабатывать какую тему. Было также решено, что в дальнейшем каждому сотруднику поручается вести мониторинг источников информации, попавших в сферу его ответственности.

Таким образом, с этого момента работа с информацией велась уже в соответствии с матричной схемой (см. рис. 4), предполагающей, что каждый сотрудник анализирует <свои> источники информации, ориентируясь на <свою> тему, а встречающуюся информацию по <чужим> темам передает тому аналитику, который за эти темы отвечает. Кроме того, были составлены правила написания отчетов по темам, включающие список индикаторов, которые необходимо отразить в отчете и форму их представления (главным образом табличная форма), а также единые правила оформления отчетов.

Для хранения и систематизации, а также для облегчения доступа к найденной информации была разработана база данных по принципу библиотечного каталога. Такой вариант организации информации выбран по результатам анализа накопленного компанией опыта работы, так как использование базы, содержащей непосредственно индикаторы, характеризующие проблему, оказалось излишне сложным.

Подводя итог, можно сказать, что для обеспечения эффективной работы с информацией в ходе построения и реализации активного проекта, необходимо уделять внимание многим факторам. Среди них - одни из главных: подбор сотрудников (аналитиков-экспертов), выбор схемы организации работы, разработка структуры и составление аналитических отчетов и др.

Как показывает опыт работы компании <Эндели Лимитед> над активными проектами, использование матричной схемы организации работы с информацией проявило себя с лучшей стороны (см. рис. 4).

На данный момент рассматриваемый проект находится в фазе разработки концепции.

Итоги конференции

В Российской академии госслужбы при Президенте РФ 10 июня 2002 г. состоялась Всероссийская конференция <Особенности работы финансовой службы предприятия в современных условиях. Экономические и правовые аспекты>.

Конференция была посвящена одной из ключевых сфер управленческой деятельности - выработке финансовой политики компании и контролю финансов потоков. В ходе конференции обсуждались вопросы положительного опыта работы финансовых служб, работы компаний с различными финансовыми инструментами. Рассматривались реальные ситуации, затрагивались проблемы налогообложения, аудита российских компаний. Активное участие в конференции приняли сотрудники Сбербанка России. Особое внимание было уделено вопросам оценки кредитоспособности предприятия с точки зрения банка. С докладом на эту тему выступила И. А. Фенченко, заместитель

начальника отдела кредитования Сбербанка РФ.

Заместитель начальника отдела организации обслуживания юридических лиц и бюджетов операционного управления Сбербанка РФ А. Б. Соколов коснулся темы расчетно-кассового обслуживания предприятий Сбербанком РФ. В своем выступлении он уделил внимание специализированным, не имеющим аналогов услугам Сбербанка, таким как сбор платежей от физических лиц на всей территории России в пользу корпоративных клиентов, выплата по поручению клиентов денежных средств физическим лицам, предоставление клиенту информации об операциях по его счетам, открытым в различных филиалах банка, и др. Было отмечено, что благодаря предоставлению этих и других услуг количество корпоративных клиентов Сбербанка неуклонно возрастает.

О том, какие существуют возможности у российского фондового рынка по привлечению финансовых ресурсов и как ими можно воспользоваться, рассказал в своем выступлении А. В. Хорунжий, исполнительный директор компании <АЛОР-инвест>, член экспертного совета Комитета ТПП РФ по финансовым рынкам и кредитным организациям.

Большое оживление вызвало выступление С. В. Шуткова, заместителя начальника отдела правового управления Федеральной службы налоговой полиции России. Г-н Шутков рассказал о расширении полномочий федеральных органов Налоговой полиции в связи с принятием новых нормативных правовых актов.

Также на конференции остро встал вопрос о практическом применении законодательства в области налогообложения, который был затронут генеральным директором ЗАО <Асон-аудит>, членом-корреспондентом РАЕН А. Б. Черняковым. Докладчик отметил, что <фактически с введением процедур ведения налогового учета финансовая информация (кроме случаев определения налоговой базы по налогу на имущество) перестала контролироваться налоговыми органами>. В качестве выхода из создавшейся ситуации г-н Черняков предложил <ведение бухгалтерского учета в одном программном зеркале с применением промежуточных счетов>.

Участники конференции получили много полезной информации и смогли обменяться мнениями с коллегами.