**Задание на отчетный период 3**

1. **Распределение задач на отчетный период**

Менеджер проекта распределяет задачи между участниками команды. Задачи на отчетный период фиксируются в трекере задач проекта

1. **Сбор и систематизация информации об организации**

На предыдущем этапе команда проекта обсудила с представителями организации предварительную задачу проекта, т.е. какую сферу деятельности организации необходимо будет обследовать в рамках проекта. В рамках текущего отчетного периода, команде предлагается собрать больше информации об исследуемой сфере деятельности организации, необходимой для выявления и анализа бизнес-процессов. Для большинства проектов примерный перечень вопросов, на которые нужно найти ответы следующий.

Анализ организации в целом:

* какие долгосрочные (стратегические) цели ставит перед собой организация
* Какие задачи ставит руководитель перед организацией, чтобы достичь стратегических целей. Есть ли в организации документы или другие артефакты, соответствующие имеющимся планам? Какой формат они имеют?
* Как организация контролирует достижение поставленных задач?
* Какова организационная структура организации? Способствует ли организационная структура организации выполнению поставленных стратегических задач?
* Какая в данной организации имеется ИТ инфраструктура? Помогает ли существующая ИТ инфраструктура достижению поставленных стратегических задач?
* Есть ли в организации планы по модификации существующей ИТ инфраструктуры? С решением каких задач связаны эти планы?
* Какие у организации есть сильные и слабые стороны с точки зрения достижения поставленных задач. Каким образом информация о сильных и слабых сторонах используется организации для достижения целей

Анализ выбранной для проекта сферы деятельности (подразделения) организации

* Какую роль выбранная для анализа сфера деятельности (подразделение) организации играет в достижении стратегических целей организации?
* Поставлены ли перед данным направлением (подразделением) конкретные задачи, способствующие выполнению общих стратегических целей? В каком виде поставлены задачи?
* Есть ли какие-либо другие направления (подразделения), от которых зависит выполнение поставленных задач анализируемым направлением (подразделением)? Как выражается эта зависимость с точки зрения орг структуры, документов, и т.д.?
* Какие есть сильные / слабые стороны у анализируемого направления (подразделения)? Как они связаны с сильными / слабыми сторонами организации в целом?

В самом хорошем варианте ответы на данные вопросы должны опираться на данные организации. Должно быть понятно из каких источников эти данные получены. Обычно источниками информации являются: документы организации, информационные системы организации, результаты диагностических интервью сотрудников организации, информация из открытых источников о деятельности организации.

Результатом выполнения задачи является документ, описывающий процедуру проведенного анализа организации, результаты и выводы, следующие из проведенного анализа. Полученный документ сохраняется в репозитории проекта с названием «Анализ деятельности организации».

**Методы получения и анализа данных организации**

Рекомендовано выбирать методы, описанные в своде знаний BABOK и релевантные для исследуемого вопроса

Основные сведения об организации

|  |  |
| --- | --- |
| Полное юридическое наименование организации |  |
| Сокращенное наименование организации |  |
| ОКОПФ |  |
| Уставной капитал |  |
| Численность персонала |  |
| Дата регистрации |  |
| Юридический адрес |  |

Диагностическое интервью.

Диагностическое интервью является главным инструментом получения высказываний сотрудников организации. Оно представляет собой обычный перечень вопросов об особенностях организации: производственном профиле, финансовом положении, персонале, состоянии рынка, конкурентах, поставщиках, потребителях, причинах приглашения консультанта и т.п.

По результатам диагностического интервью можно выяснить:

* наличие у организации долгосрочных целей;
* осведомленность респондента о текущих и долгосрочных целях организации;
* степень совпадения представлений о целях организации среди руководящего состава;
* согласованность целей основных подразделений с общими целями организации;
* способы формирования целей руководством организации;
* существующие проблемы организации и пути по их разрешению.

Финансовые результаты за последние 3-5 лет

Показатель финансовых результатов свидетельствует об эффективности деятельности предприятия, рентабельности, на основании этих данных собственники и руководство предприятия определяют перспективы и тенденции развития.

При этом в зависимости от задач финансовый результат может определяться как в целом по предприятию, так и по отдельным видам деятельности или по видам выпускаемой продукции, или по структурным подразделениям. Внутренний учет деятельности предприятия не регламентируется, и собственники самостоятельно решают, каким образом аккумулировать данные о доходах и расходах, что учитывать при определении финансового результата и за какой период.

В состав отчета о финансовых результатах входят показатели:

* выручки,
* себестоимости,
* валовой прибыли, которая определяется как разница между выручкой и себестоимостью,
* коммерческих расходов,
* управленческих расходов,
* прибыли или убытка от продаж,
* доходов от участия в других организациях,
* процентов к получению,
* процентов к уплате,
* прочих доходов и расходов.

PEST-анализ

PEST-анализ используется для определения ключевых тенденций развития отрасли, которые являются неподконтрольными предприятию и могут оказать влияние на возможную эффективность его стратегии.

Анализ может быть выполнен в виде заполнения матрицы из четырех квадрантов

|  |  |
| --- | --- |
| P (political) | E (economical) |
| S (socio-cultural) | T (technological) |

SWOT-анализ

Метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на 4 категории: strength (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы).

Анализ организационной структуры предприятия

Анализ организационной структуры включает в себя следующие этапы:

* Представление оргструктуры предприятия;
* Оценка структуры управления и уровней управления в организации;
* Определение задач подразделений предприятия, которые представляются в виде упорядоченной совокупности;
* Оценка распределения административных задач.

Описание организационной структуры организации не является самостоятельной целью, в результате должен быть получен ответ на вопрос о том, помогает ли организационная структура организации решению поставленных стратегических задач.

1. **Описание, моделирование и анализ бизнес-процессов организации верхнего уровня**

Более детальный анализ интересующего направления (подразделения) организации можно получить, изучая его бизнес-процессы. Как правило, каждой стратегической цели организации должен соответствовать хотя бы один бизнес-процесс верхнего уровня. Выявим какие бизнес-процессы верхнего уровня соответствуют стратегическим целям и задачам направления (подразделения) организации, которое мы выбрали для анализа.

Зафиксируйте перечень бизнес-процессов верхнего уровня, которые Вы выделили. Последовательно выполните текстовое описание каждого бизнес-процесса верхнего уровня из тех, которые Вы выделили. Укажите их входы и выходы, роли, участвующие в их реализации и зоны ответственности этих ролей. Также опишите ресурсы организации, использующиеся для реализации бизнес-процессов.

Постройте модели бизнес-процессов верхнего уровня, с использованием выбранных методологии и инструментов.

Исходя из стратегических целей изучаемого направления (подразделения) организации, определите метрики бизнес-процессов верхнего уровня. Оцените текущее состояние бизнес-процессов верхнего уровня на основании метрик. Определите зоны улучшения бизнес-процессов. Сделайте выводы.

Результатом выполнения задачи является документ с названием «Моделирование бизнес-процессов верхнего уровня», содержащий текстовое описание выделенных бизнес-процессов верхнего уровня, изображения моделей бизнес-процессов верхнего уровня, выполненных с помощью выбранных методологий и инструментов, анализ качества каждого бизнес-процесса верхнего уровня на основании выделенных метрик. Очень четко в документе должны быть указаны места для улучшения бизнес-процессов верхнего уровня. Документ должен быть сохранен в репозиторий проекта.

1. **Составление презентации для отчета по третьему этапу**

Каждая команда на отчете выступает с презентацией. Время на презентацию 5-7 минут.

Презентация состоит из 2хчастей:

1 часть: распределение задач на отчетный период и комментарии об их выполнении – менеджер проекта

2 часть: отчет о выполненных работах за отчетный период – каждый участник команды

Файл презентации сохраняется в репозиторий проекта с названием «презентация\_отчет\_3»