

УДК 331.103

Мизев Лев Сергеевич,

магистр,

кафедра Маркетинга,

Институт экономики и управления,

ФГАОУ ВО «Уральский Федеральный Университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

Илышева Марина Анатольевна,

кандидат экономических наук, доцент,

кафедра Маркетинга,

Институт экономики и управления,

ФГАОУ ВО «Уральский Федеральный Университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КРИТЕРИЕВ УСПЕШНОСТИ ПРОЕКТОВ С УЧЕТОМ ИНТЕРЕСОВ КЛЮЧЕВЫХ УЧАСТНИКОВ

Аннотация:

В статье подробно рассмотрена проблематика формирования критериев успешности проектов, по которым оценивается их эффективность для ключевых участников. Выявлены причины данной проблемы и приведено объяснение, почему важно объективно оценивать каждый проект, какие факторы стоит учитывать в первую очередь, и какое влияние на оценку эффективности проекта оказывают различные показатели.

Ключевые слова:

Критерии успешности, эффективность проекта, участники проекта, инвестиционные проекты, инновационные проекты, показатели эффективности.

Существуют различные виды проектов, которые отличаются между собой по характеру их предметной области [1]. Более того, они имеют различие по масштабности, продолжительности, структуре и сложности выполнения [2]. Но независимо от вида проекта, в нем задействуются несколько ключевых участников. Кроме того, жизненный цикл любого проекта включает в себя стадию завершения, на которой подводятся итоги проекта и определяется, насколько он был успешным и эффективным. Однако, формирование критериев успешности проектов является действительно сложной задачей, которая требует учета интересов ключевых участников проекта. Проблемы формирования критериев успешности могут привести к неправильному определению целей проекта и его неудачному выполнению.

Первой проблемой является отсутствие общепринятой комплексной системы определения критериев успешности проекта. Каждый участник проекта имеет собственное представление о том, что такое эффективный проект. Если учесть интересы не всех ключевых участников и определить неправильные критерии, то эффективность проекта может быть оценена субъективно, и успешный проект для одних участников, может быть абсолютно провальным для других.

Следующая проблема, с которой можно столкнуться при формировании критериев успешности проекта – это некорректное определение ключевых участников проекта и стратегий работы с ними и, как следствие, неправильная оценка эффективности проекта для этих участников.

Чтобы избежать эту проблему, в проектном управлении при работе с участниками проекта обычно используется матрица «Власти и интересов» или, так называемая, «Матрица заинтересованных сторон» (рис. 1).

Расположив все заинтересованные стороны в проекте на матрице в соответствующем квадранте, необходимо определить стратегии работы с ними. Рассмотрим подробнее каждую стратегию и их ключевые отличия друг от друга.

Стратегия «Наблюдать» предполагает периодически уточнять, не усилился ли у участника интерес к проекту или не повысился ли уровень власти, т. к. изменение по одной из этих шкал приведет к его перемещению в другой квадрант матрицы и к необходимости изменить стратегию работы с этим участником.

«Держать в курсе дел» заключается в информировании заинтересованных сторон о ходе работ над проектом, об изменениях в проекте для формирования позитивного отношения к нему, а также о будущих результатах проекта.

Стратегия «Удовлетворять» предполагает выяснение ожиданий от проекта, перевод их в требования к результатам проекта и реализацию этих требований. Если вдруг ожидания не совпадают с целями проекта, следует объяснить заинтересованной стороне, что в данном проекте эти ожидания не предполагается

реализовывать. Так как ожидания от проекта у этой группы невелики, то, как правило, их достаточно легко осуществить в проекте.

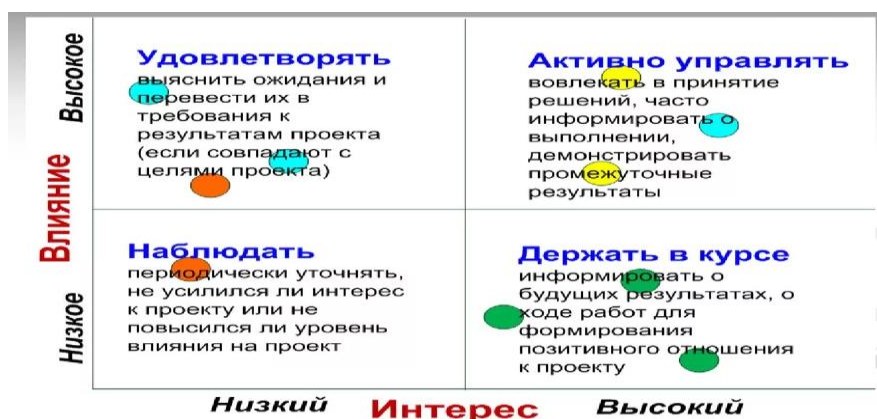


Рисунок 1 – Матрица заинтересованных сторон [3].

Стратегия «Активно управлять», которая относится к самой влиятельной и заинтересованной категории, предполагает вовлечение участника проекта в принятие решений по проекту, частое информирование о выполнении принятых решений, демонстрацию промежуточных результатов работы по проекту.

Таким образом, анализ заинтересованных сторон позволяет получить много важной информации для учета интересов и ожиданий от проекта ключевыми участниками и отразить это в критериях успешности. Если данный подход не использовать или использовать его некорректно, то интересы определенных групп участников могут быть не учтены, и результаты проекта вызовут у них разочарование.

Третьей проблемой, с которой сталкиваются в проектном менеджменте при формировании критериев успешности проектов, является недостаточный учет факторов риска. Эта проблема, в первую очередь, относится к проектам, связанным с развитием новых технологий, при разработке которых сложно оценить их влияние на рынки и потребителей, а также их окупаемость.

Рассмотрим некоторые виды проектов, чтобы проследить, с чем связаны основные проблемы и почему важно оценивать проект со стороны всех ключевых участников проекта.

Для начала рассмотрим подробнее инвестиционные проекты. При оценке эффективности инвестиционных проектов обычно используют динамические методы оценки. Два основных из них — это чистый дисконтированный доход (чистая текущая стоимость — Net Present Value, NPV) и внутренняя норма рентабельности (Internal Rate of Return, IRR) [4]. Для инвесторов показатели известны, но не стоит забывать о том, что такие проекты имеют социальный, и даже экологический эффект. Обратим внимание на строительные инвестиционные проекты. Построен новый участок дороги в объезд двум населенным пунктам, цель которого — снизить автомобильный трафик и облегчить движение транспорта на затрудненном участке дороги. Трафик действительно уменьшился на более, чем 30%, но у местных торговцев одного из населенных пунктов выручка упала на 70%, а рабочие места сократились в 2–3 раза [5]. Можно ли считать такой проект успешным, ведь он решил главную проблему? Или можно назвать такой проект неуспешным, хоть главная цель проекта и была реализована?

Второй вид проектов, который разберем более детально — это инновационные проекты. Для начала подробнее разберемся, что такое эффективность инновационного проекта. Эффективность инновационных проектов — экономическая, научно-исследовательская и политическая выгода, которую способно получить предприятие, осуществив предложенные меры. Оценка эффективности таких проектов обычно проводят путем сравнения плановых и фактических показателей эффективности [6]. Но инновационные проекты известны тем, что предполагают разработку новых продуктов и технологий. Можно ли считать проект успешным, если при разработке уложились в установленные сроки и бюджет, но на момент выхода продукта, он стал уже не на столько актуален? Или считается ли проект неуспешным, если для реализации продукта потребовалось значительное увеличение бюджета, но после выхода были решены важные для потребителя проблемы?

Остановимся на этих двух видах, так как они предполагают абсолютно разные подходы к формированию критериев успешности проекта. При оценке эффективности инвестиционных проектов, в первую очередь, обращают внимание на количественные показатели, связанные с финансовой составляющей проекта, в частности, с окупаемостью вложений. Для инновационного проекта же важнее достижение экономического и технологического эффекта после создания нового продукта [6].

Доля компаний, осуществляющих инновационную активность в России, составляет всего 4,8%. Большинство инновационных проектов, реализованных этими компаниями, оценивается с коммерческой точки зрения, в связи с чем, для оценки инновационных проектов в России используют показатели, применяемые для инвестиционных проектов [7]. Но такой подход возможен не во всех сферах деятельности. Поэтому возникает необходимость создания принципиально нового подхода к оценке проектов с учетом отличительных особенностей каждого проекта.

Для создания такой системы стоит учитывать вид проекта, тип проекта в зависимости от сферы деятельности, в которой он осуществляется, класс проекта, степень сложности и другие индивидуальные особенности каждого проекта. В зависимости от этих характеристик выбираем целесообразные показатели. На следующем этапе нужно сформировать список ключевых участников проекта и построить для них матрицу влияния/интереса. На основе построенной матрицы формируем окончательный список ключевых показателей, по которым и будем оценивать успешность проекта.

Проблема оценивания успешности проектов наблюдается во всех видах и типах проектов, несмотря на сферу деятельности, в которой они реализуются. Данная проблема приводит к необъективной оценке проектов, что, в свою очередь, влияет на неправильное восприятие действительности.

В целом, формирование критериев успешности проекта с учетом ключевых участников является действительно сложной, но важной для успешного выполнения проекта задачей. Ведь неправильная оценка успешности проектов может иметь серьезные последствия для любой компании: привести к финансовым потерям и снижению качества продукции или услуг, снижению мотивации сотрудников и недовольству клиентов. Следовательно, при оценивании эффективности проекта необходимо учитывать интересы всех ключевых участников проекта, разрабатывать единый подход и учитывать факторы риска. Только таким образом можно обеспечить объективную оценку успешности проекта и удовлетворить всех участников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата/А.Т. Зуб. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 422 с. — Серия: Бакалавр. Академический курс.
2. Коммуникационное сопровождение проектной деятельности/Ильшева М.А., Котляревская И.В., Мальцева Ю.А., Петров А.Ю. — учебное пособие для студентов вуза, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02, 38.04.02 «Менеджмент» / Екатеринбург, 2020.
3. Электронный ресурс URL: <https://ppt-online.org/716106>.
4. Гуричева, А. В. Проблема оценки эффективности инвестиционных проектов с нерелевантными денежными потоками. Переход к MIRR / А. В. Гуричева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 4 (108). — С. 364-367. — URL: <https://moluch.ru/archive/108/25935/> (дата обращения: 09.04.2023).
5. Фокина, О. М. Региональная эффективность инвестиционного проекта по строительству автомобильной дороги и проблемы её оценки / О. М. Фокина, А. И. Акулова, В. В. Джахая // Тенденции развития науки и образования. — 2021. — № 69-3. — С. 82-85. — DOI 10.18411/lj-01-2021-107. — EDN LWEFUF.
6. Шибанова, А. С. Проблемы оценки эффективности инновационных проектов / А. С. Шибанова, М. А. Меньшикова // . — 2022. — № 3(52). — С. 162-172. — EDN QVCITT.
7. Ужахова, А. М. Современные подходы к оценке эффективности инновационных проектов в РФ / А. М. Ужахова // . — 2019. — № 6. — С. 3-8. — EDN NOHFIL.

Mizev Lev S.,
Master's degree,
Department of Marketing,
Institute of Economics and Management,
Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin»
Ekaterinburg, Russian Federation

Ilysheva Marina A.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Marketing,
Institute of Economics and Management,
Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin»
Ekaterinburg, Russian Federation

PROBLEMS OF FORMING SUCCESS CRITERIA FOR PROJECTS TAKING INTO ACCOUNT THE INTERESTS OF KEY PARTICIPANTS

Abstract:

The article discusses in detail the problems of forming criteria for the success of projects, which assess their effectiveness for key participants. The reasons for this problem are identified and an explanation is given why it is important to objectively evaluate each project, which factors should be considered in the first place, and what impact various indicators have on the evaluation of the effectiveness of the project.

Keywords:

Success criteria, project effectiveness, project participants, investment projects, innovative projects, indicators of effectiveness.