

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
Высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт _____ экономики и управления

Кафедра _____ маркетинга

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой _____ маркетинга

 Котляревская И.В.
(подпись) (Ф.И.О)

« 18 » июня 2024 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ С
ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МАРКЕТИНГОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Научный руководитель: Илышева М. А.

кандидат экономических наук, доцент

Нормоконтролер: Сторожева О. С.

Студент группы ЭУМ-221905 Мизев Л. С.







Екатеринбург
2024

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления

Кафедра маркетинга

Направление 38.04.02 Менеджмент

Образовательная программа Маркетинг и Управление проектом

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой маркетинга



Котляревская И.В.
(Ф.И.О.)

« 18 » июня 202 4 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)

студента Мизева Льва Сергеевича группы ЭУМ-221905
(фамилия, имя, отчество)

1 Тема ВКР Разработка методики оценки эффективности проектов с использованием маркетинговых показателей

Утверждена распоряжением по институту от « 13 » декабря 202 3 г. № 33.01.-05/268

2 Руководитель Ильшпева Марина Анатольевна, доцент, к.э.н.
(Ф.И.О., должность, ученое звание, ученая степень)

3 Исходные данные к работе материалы, полученные в процессе прохождения производственной и преддипломной практики, материалы из книг, научных журналов и тематических интернет-источников, экспертные оценки специалистов, стандарты, регламентирующие проектное управление в России

4 Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

1. Теоретические аспекты основных подходов к оценке эффективности проектов, 2. Компаративистский анализ практических подходов и проблем оценки эффективности проектов, 3. Организация и управление проектом по внедрению методики оценки эффективности проектов с использованием маркетинговых показателей

5 Перечень демонстрационных материалов презентация в формате Power Point, раздаточный материал

6 Консультанты по проекту (работе) с указанием относящихся к ним разделов проекта*

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		задание выдал	задание принял

7 Календарный план

Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
Выбор и утверждение темы ВКР, научного руководителя	13.12.2023	<i>М. Миз</i>
Анализ литературных источников, нормативных документов, систематизация информации, предварительная обработка данных	20.02.2024	<i>М. Миз</i>
Написание работы	03.05.2024	<i>М. Миз</i>
Техническое оформление ВКР в соответствии с требованиями	18.05.2024	<i>М. Миз</i>
Прохождение нормоконтроля и проверка на наличие заимствований с помощью системы «Антиплагиат»	28.05.2024	<i>М. Миз</i>
Представление на кафедру с отзывом руководителя, нормоконтролем и проверкой на наличие заимствований	31.05.2024	<i>М. Миз</i>
Предварительная защита ВКР	14.06.2024	<i>М. Миз</i>
Публичная защита ВКР перед ГЭК	21.06.2024	

Руководитель *М. Миз*
(подпись)

Ильшева Марина Анатольевна
Ф.И.О.

Задание принял к исполнению *А. Миз*
(подпись)

8 Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) закончена «27» мая 2024 г.

Пояснительная записка и все материалы просмотрены

Оценка консультантов: * а) _____ б) _____
в) _____ г) _____

Считаю возможным допустить Мизева Льва Сергеевича
к защите его выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) в экзаменационной комиссии.

Руководитель Ильшева М.А. *М. Миз*

9 Допустить Мизева Льва Сергеевича к защите выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) в экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры № 4 от «14» июня 2024 г.)

Зав. кафедрой *Ильшева М.А.*
(подпись)

Котляревская И.В.
Ф.И.О.

* - при наличии разделов, требующие привлечение консультантов

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 Теоретические аспекты основных подходов к оценке эффективности проектов.....	8
1.1 Основные понятия, виды и этапы реализации различных типов проектов	8
1.2 Методы оценки эффективности различных видов проектов	18
1.3 Роль маркетинга в формировании критериев успешности проектов с учётом интересов ключевых участников	25
2 Компаративистский анализ практических подходов и проблем оценки эффективности проектов	36
2.1 Анализ проблематики формирования комплексной системы оценки эффективности проектов с учетом интересов стейкхолдеров	36
2.2 Оценка целесообразности использования маркетинговых показателей при оценке эффективности проектов	41
2.3 Разработка методического подхода к формированию оценки эффективности проектов на основе маркетинговых показателей.....	47
3 Организация и управление проектом по внедрению методики оценки эффективности проектов с использованием маркетинговых показателей на предприятии	54
3.1 Разработка концепции проекта модернизации существующей методики оценивания успешности проектов.....	54
3.2 Разработка основных этапов проекта.....	65
3.3 Управление рисками и оценка эффективности проекта для ключевых участников.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	85

РЕФЕРАТ

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МАРКЕТИНГОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

ВКР (магистерская диссертация) состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка, включающего 60 наименований. Работа включает 11 таблиц и 9 рисунков. Общий объём ВКР (магистерской диссертации) – 92 страницы.

Ключевые слова: оценка эффективности, маркетинговые показатели, проектное управление, виды проектов, методы оценки, ключевые участники.

Цель исследования – разработка методического подхода к формированию оценки эффективности проектов и создание классификаторов показателей, в основе которых лежат маркетинговые показатели.

Научная новизна проекта заключается в разработке: универсального классификатора показателей для оценки эффективности проектов, распределённых по группам (экономические, маркетинговые, социальные и др.); классификатора показателей для оценки эффективности различных видов проектов; разветвлённого алгоритма формирования системы оценки эффективности проектов на основе предложенных классификаторов с использованием маркетинговых показателей.

Практическая значимость проекта обусловлена влиянием на отраслевые стандарты и возможностью применения руководителями проектов в профессиональной практике.

Эффективность рекомендаций – предложенные автором рекомендации по использованию методики оценки эффективности разных видов проектов позволят руководителям проектов повысить качество их оценки, а также учитывать интересы ключевых участников проекта, используя при оценке эффективности маркетинговые показатели.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена наличием большого количества проблем, с которыми сталкиваются руководители различных проектов при оценке их эффективности. Эти проблемы могут быть вызваны различными факторами: от неправильной классификации проекта до неправильного выбора стратегии работы с заинтересованными сторонами. Невозможно представить сложность проведения объективной с точки зрения всех стейкхолдеров оценки успешности проекта для его руководителя. Ведь отсутствие общепринятой комплексной системы оценки эффективности проекта не позволяет посмотреть на него объективно.

Целью исследования является разработка методического подхода к формированию оценки эффективности проектов с использованием маркетинговых показателей.

Задачи исследования:

- систематизировать теоретические аспекты основных подходов к оценке эффективности проектов;
- проанализировать практические подходы и проблемы оценки эффективности проектов;
- разработать методический подход к формированию оценки эффективности проектов с использованием маркетинговых показателей и провести его апробацию в рамках деятельности конкретной организации.

Объектом исследования являются методические подходы и практики по формированию критериев оценки эффективности проектов.

Предметом является организационно-управленческая деятельность по формированию системы оценки эффективности проекта.

Методологический инструментарий, используемый в исследовании, состоит из следующих методов: анализ, обобщение, системный и аналитический

подходы, индукция, дедукция, метод аналогий, метод сравнения, табличный метод и визуализация.

Степень разработанности темы. Исследование опирается на работы известных российских и зарубежных ученых, занимающихся вопросами маркетинга и проектного управления: Зуб А.Т., Полковников А.В., Дубовик М.Ф., Котляревская И.В., Илышева М.А., Шенхар А., Ципес Г.Л.

Основные пункты научной новизны:

- разработан универсальный классификатор показателей для оценки эффективности проектов, распределённых по группам (экономические, маркетинговые, социальные и другие);
- разработан классификатор показателей для оценки эффективности различных видов проектов;
- разработан разветвлённый алгоритм формирования системы оценки эффективности проектов на основе предложенных классификаторов с использованием маркетинговых показателей.

Практическая значимость проекта обусловлена следующими пунктами: применение руководителями проектов в профессиональной практике, влияние на отраслевые стандарты, возможности для проведения дальнейших исследований, а также влияние на развитие партнёрских отношений между участниками проекта.

Информационно-эмпирическая база исследования. Исходными данными для написания ВКР являются: материалы из книг, научных журналов и тематических интернет-источников, экспертные оценки специалистов, а также стандарты, регламентирующие проектное управление в России.

Структура диссертации. Логика исследования обусловлена поставленной целью и задачами магистерской диссертации. Работа включает введение, три главы, заключение и список использованной литературы. Работа изложена на 92

страницах машинописного текста, содержит 11 таблиц, 9 рисунков и список использованной литературы из 60 наименований.

1 Теоретические аспекты основных подходов к оценке эффективности проектов

1.1 Основные понятия, виды и этапы реализации различных типов проектов

Современный проектный менеджмент берёт своё начало в начале 1950-х годов при весьма негативных обстоятельствах: разработка оборонных программ США и СССР в ходе холодной войны. [17] А становление управления проектами как сферы профессиональной деятельности начинается только в 1980-х годах, когда ещё не было осознания, что эффективность управления проектами даже при их успешном воплощении находится на крайне низком уровне. [10] Но что из себя представляет проект в современном понимании и во всех ли сферах разумно применять проектный подход? Обратимся к определению и типологии проектов.

Проект – целенаправленное, ограниченное по времени мероприятие, направленное на создание уникального продукта или услуги. [14] Исходя из данного определения можно сказать, что любая деятельность, за исключением, конечно, операционной, может считаться проектной. Запуск спутника на орбиту – проект. Постройка жилого комплекса – проект. Открытие нового бизнеса – тоже проект. Да даже организация мероприятий любого уровня является проектом. Ведь все вышеперечисленные примеры имеют общие признаки, указанные в определении.

Кто-то может поставить под сомнения предложенные примеры, ведь строительство может быть типовым, а организация мероприятий опробована

несколько десятков раз. Но невозможно создавать одинаковые условия для реализации каждого проекта, ведь жилые комплексы строятся в разных локациях, а значит каждый раз меняется и логистика. Подрядчики запрашивают разные условия при реализации каждого проекта. Да и в общем количество стейкхолдеров каждый раз будет меняться. Благодаря всем этим и огромному количеству других условий в рамках даже типовых проектов создаются действительно уникальные продукты или услуги. [40]

Все мы часто занимаемся проектной деятельностью даже в своей повседневной жизни. Но несмотря на все схожие признаки, проекты, реализуемые разными специалистами в различных областях, имеют между собой значительные различия. [51] Поэтому крайне важно при выборе того или иного подхода к управлению конкретным проектом предварительно изучить его особенности и тщательно с ними разобраться. Проекты различаются между собой по сферам и видам деятельности, масштабности, продолжительности, а также составу и структуре. Остановимся на каждом классификационном признаке подробнее.

В соответствии со сферой деятельности, в которой реализуется проект, определяется его тип. Всего существует 5 типов проектов:

а) Технические – к ним относят проекты, направленные на создание или модернизацию каких-либо технических продуктов или систем на предприятии. Такие проекты требуют применения инженерных навыков и зачастую сопровождаются использованием специализированного оборудования и материалов.

б) Организационные – данный тип проектов направлен на улучшение или изменение какого-либо фактора функционирования организации или её взаимодействия с внешней средой. Например, реорганизация, разработка новой стратегии, реструктуризация или внедрение новых процессов. При реализации

организационных проектов требуется применение знаний менеджера, а также учёт существующей организационной структуры.

в) Экономические – проекты, направленные на получение или увеличение доходов или прибыли от какой-либо деятельности или же инвестиции в организации. К экономическим проектам можно отнести расширение рыночной доли компании, а также снижение издержек. Для успешной реализации данного типа проектов потребуются применение экономических и финансовых знаний и навыков, тщательный анализ рынка и конкурентоспособности.

г) Социальные – к ним относятся проекты, направленные на решение или же смягчение какой-либо социальной проблемы, либо удовлетворение социальной потребности. В качестве примеров можно привести благотворительные, культурные и здравоохранительные проекты. Социальные проекты требуют учёта ценностей и интересов целевых аудиторий, на которые они направлены, а также применения социологических и психологических знаний и навыков.

д) Смешанные – то есть проекты, которые сочетают в себе элементы из вышеперечисленных типов. Данный тип проектов требует применения комплексного подхода к управлению и координации разных видов деятельности и ресурсов. [41]

Следующий классификационный признак – вид деятельности. Вид проекта – это категория, характеризующая его основной итог. В самой распространенной классификации различают 5 видов проектов:

а) Инвестиционные – направленные на создание или приобретение какого-либо актива, который в будущем будет приносить определённый доход, либо позволит сократить расходы. Для данного вида проектов требуется проведение тщательного финансового анализа, а также оценка эффективности инвестиций.

б) Инновационные – направленные на внедрение или же создание какого-либо нового продукта, услуги или технологии, которые смогут закрывать

потребности рынка или общества. Для инновационных проектов требуется качественное проведение маркетингового исследования и оценки потенциала инновации.

в) Научно-исследовательские – направленные на расширение или получение новых знаний в какой-либо дисциплине или же научной области. Для данного вида проектов требуется проведение теоретической или экспериментальной работы, а также оценка достоверности и значимости итогов.

г) Учебно-образовательные – направленные на обучение или повышение квалификации какой-либо группы людей в различных областях знаний и навыков. Для таких проектов может потребоваться разработка учебных программ и методик обучения, а также проведение работы над оценкой эффективности обучения.

д) Смешанные – проекты, как и в типах проектах, сочетающие в себе элементы разных видов. Для смешанных проектов важно учитывать разные цели и итоги проектов, а также согласовывать критерии для оценки эффективности проектов. [4]

Данная классификация важна для проведения дальнейшего исследования. Опираясь на неё в ходе выполнения работы, были сформированы критерии эффективности, которые будут использоваться в разработанной методике оценки эффективности проектов.

Различие проектов по объёму привлечённых ресурсов отражено в классификационном признаке масштаб проекта. [18] В зависимости от масштаба проекты разделяют на 4 группы:

а) Мелкие – проекты, которые могут быть выполнены одним человеком или малой группой людей, не требующие крупных вложений.

б) Средние – проекты, требующие участия квалифицированных специалистов, более тщательной проработки подсистем проекта и более значительного финансирования.

в) Крупные – проекты, обладающие большим количеством функциональных особенностей, на реализацию которых требуется основательная проработка архитектуры проекта, более 10 членов команды проекта, команда управления проектом и значительные затраты.

г) Очень крупные – проекты, связанные с масштабными исследованиями, строительством крупных объектов или разработкой сложных программных продуктов. Такие проекты имеют сложную структуру и могут реализовываться только высококвалифицированными специалистами в области управления проектами.

Важно упомянуть, что сравнение проектов по данному признаку целесообразно в рамках конкретной компании. А масштабы проектов можно рассматривать и в другой, более конкретной форме: проекты одного предприятия, корпоративные проекты, отраслевые и межотраслевые, региональные, национальные, международные и так далее. [18]

При разделении проектов по масштабу могут быть предложены разные критерии. Чаще всего в качестве основного критерия конечно же рассматриваются денежные затраты. Ведь в большом проекте работы на каждом этапе проекта более значительны. И вполне вероятно, что на каждом этапе большого проекта расходуется больше ресурсов, чем в целом требуется на реализацию малого или среднего проекта. Именно поэтому для реализации крупных и очень крупных проектов предъявляются особые требования к квалификации и управленческим навыкам руководителя проекта, ведь издержки его ошибочного решения могут быть слишком велики. То же самое касается и команды проекта.

В зависимости от продолжительности проекты подразделяются на 3 группы:

- а) Краткосрочные – проекты, на реализацию которых требуется менее 1 года;
- б) Среднесрочные – проекты, для реализации которых требуется от 1 года до 5 лет;
- в) Долгосрочные – стратегические проекты, на реализацию которых требуется более 5 лет.

И последний признак, который будет рассмотрен в данной работе – класс проекта, то есть классификация проектов по их составу и структуре. Здесь принято различать 3 группы:

а) Монопроекты – выполняется одной командой, организацией или предприятием в рамках заказа на продукт или контракта. Имеет четко определённую цель, бюджет и ответственных исполнителей. Обычно монопроектам характерны малый или средний размер и сложность реализации.

б) Мультипроекты – совокупность нескольких монопроектов, которые выполняются одной либо несколькими командами или организациями в рамках одной программы или портфеля. Для мультипроектов определяется общая стратегия, расставляются приоритеты. Имеют большой или очень большой масштаб и высокую сложность реализации.

в) Мегапроекты – имеют колоссальный масштаб, глобальное значение и влияние на множество сфер жизни, отраслей, регионов или стран. Для мегапроектов характерна высокая степень новизны и динамичности. Они включают в себя множество задач, различных технологий и большое количество заинтересованных сторон. Для реализации мегапроектов требуется применение сложных интегрированных методов и инструментов проектного управления,

учёта политических, экономических, социальных и экологических факторов, а также участия сотен, а зачастую и тысяч человек. [41]

Предложенная классификация проектов приведена в таблице 1. Данная классификация является наиболее распространённой, но могут существовать и другие классификационные признаки, выстроенные на разных основаниях. Например, по степени сложности проекта (простые, сложные и очень сложные), в зависимости от того, где реализуется проект (внутренние и внешние) и так далее. Классификационные признаки могут быть сформированы даже в рамках одной конкретной организации и соответствовать стандарту по управлению проектами, принятому в компании.

Таблица 1 – Классификация проектов¹

Классификационный признак	Типы проектов				
	Технические	Организационные	Экономические	Социальные	Смешанные
По сферам деятельности					
По видам деятельности	Инвестиционные	Инновационные	Научно-исследовательские	Учебно-образовательные	Смешанные
По масштабности	Мелкие	Средние	Крупные	Очень крупные	
По продолжительности	Краткосрочные	Среднесрочные		Долгосрочные	
По составу и структуре	Монопроекты	Мультипроекты		Мегапроекты	

¹ Составлено автором

Правильная классификация проекта является важной частью работы руководителя проекта, ведь ошибка на данной стадии может привести к серьёзным последствиям, таким как: неправильный выбор стратегии взаимодействия с ключевыми сторонами, либо же неверно подобранным критериям для оценки эффективности проектов.

Но вернемся к определению. Как было сказано ранее, проект – ограниченное по времени мероприятие, а это значит, что абсолютно каждый проект имеет жизненный цикл. В общем понимании жизненный цикл проекта – это последовательность этапов, через которые проходит проект от его начала до передачи результата заказчику. [42]

На самом деле проект разворачивается достаточно медленно. Постепенно наращивая свой темп, усилия достигают пика, а затем и вовсе сходят «на нет». Принято выделять 4 стадии жизненного цикла:

а) Начальная фаза, или как её ещё называют, концептуальная, либо стадия инициации. На начальной стадии происходит выдвижение идеи, устанавливаются цели проекта, формируются команды, определяются обязанности и проводится подготовка проектных документов. Производится детальное обоснование, а также маркетинговые исследования, которые могут служить подспорьем для реализации последующих стадий. [53] Именно на начальной фазе формируется и утверждается Устав проекта, в соответствии с которым и происходят все дальнейшие действия, реализуемые в проекте, а также определяются критерии успешности проекта.

б) Фаза планирования или разработки. На данной стадии происходит более детальный разбор проекта. Определяются сроки реализации замысла, происходит разделение всех процессов на конкретные этапы для последующей реализации, формируется смета, а также назначаются исполнители и ответственные лица. Эта фаза заканчивается подготовкой и утверждением плана управления проектом. [41]

в) Фаза реализации характеризуется тем, что именно в рамках данной фазы выполняются все основные работы по проекту. С использованием запланированных ранее технологий создаётся материальный продукт. На фазе реализации также осуществляется мониторинг и контроль хода проекта, проверяется, укладывается ли проект в сроки, смету и соответствует ли утверждённым ранее спецификациям. В случае отклонения от плана вносятся необходимые коррективные действия, вносятся запросы на изменения. Заканчивается данная фаза подготовкой и утверждением отчета о выполнении работ.

г) Последняя фаза называется фазой завершения. На данной фазе осуществляется окончательная проверка качества и соответствия итогов проекта обозначенным требованиям. Происходит освобождение ресурсов и передача результатов проекта заказчику. Проводится анализ и оценка эффективности проекта. Заканчивается фаза завершения утверждением отчёта о завершении проекта – архивом проекта. [43]

Для наглядности жизненный цикл проекта и его фазы представлены на рисунке 1. В процентах представлен уровень усилий, прилагаемых на каждой фазе.

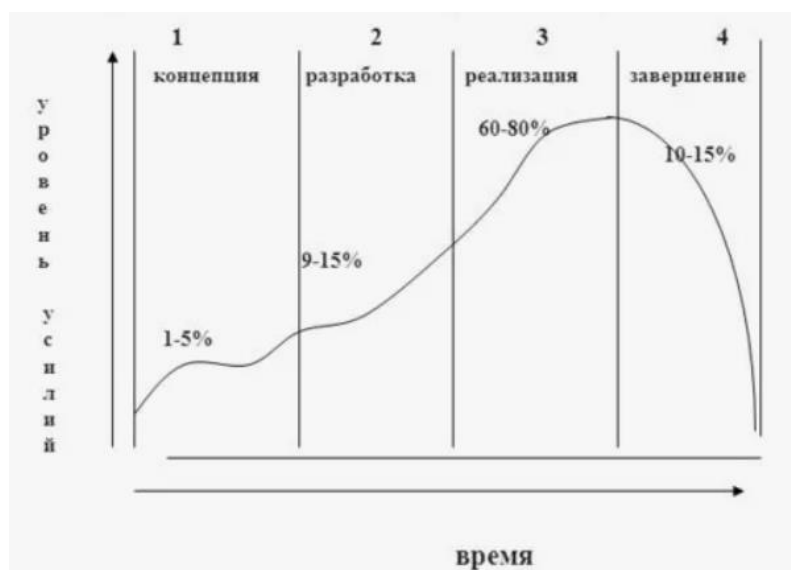


Рисунок 1 – Жизненный цикл и фазы проекта [43]

1.2 Методы оценки эффективности различных видов проектов

Проведение оценки эффективности проекта является одной из важнейших задач руководителя проекта. Неправильная оценка эффективности может привести к плохим последствиям, как для самого руководителя, так и для предприятия в целом. Ведь необъективная оценка может привести к потере доверия со стороны ключевых сторон, так как в результате оценки могут быть недостаточно учтены их интересы. Проще говоря, проект для некоторых ключевых сторон окажется безуспешным, хотя руководитель проекта, в результате оценки, может определить его как успешный.

Успех проекта, как правило, означает получение сторонами результатов, оправдывающих их ожидания, достижение поставленных целей и выполнение требований. Если такие цели и требования чётко сформулированы, критериями успешности проекта могут выступать количественные показатели. [52]

Отчётливое и однозначное определение критериев оценки эффективности является обязательной задачей на начальном этапе запуска проекта. Поэтому очень важно именно на концептуальной стадии тщательно проанализировать проект, провести его классификацию и в соответствии с ней правильно выбрать метод оценки эффективности и подходящие критерии. Руководитель проекта должен определить и согласовать критерии успешности и способы их оценки со всеми заинтересованными сторонами проекта.

На данный момент существует несколько различных подходов для оценки как промежуточных этапов, так и проекта в целом. Рассмотрим их подробнее.

Общий критерий оценки эффективности, подходящий к любому проекту независимо от его типа и вида — это достижение целей проекта в запланированное время и в рамках запланированных ресурсов. Но проводить оценку успешности проекта только на основании этого показателя недостаточно, ведь достаточно часто в проектном менеджменте случаются ситуации, когда в

процессе реализации проекта возникают проблемы, которые, либо не были учтены заранее, или на эти проблемы нельзя повлиять. В таком случае бюджет и сроки выполнения проекта, как правило, увеличиваются. Можно ли в таком случае сразу заносить проект в список неуспешных? Здесь однозначного ответа нет, так как не существует единой системы оценивания эффективности проектов для всех участников проекта. Кроме того, невозможно оценить, какую важность данный критерий имеет относительно остальных показателей, по которым проводится оценка эффективности.

Одни из самых простых и эффективных способов оценить успешность проекта – количественные показатели. Данные методы оценки эффективности подходят для простых проектов, которые имеют понятную структуру и небольшое количество ключевых участников. Методами количественной оценки эффективности проектов можно считать метод освоенного объема, метод оценки эффективности по системе SMART и критериям успеха и неудач проекта.

Метод освоенного объема предполагает составление полного описания проекта и детального графика его реализации. Это позволяет производить точные оценки фактических данных и контролировать проект от начала и до полного завершения работ. [26] Преимущество этого инструмента состоит в том, что он позволяет получать точные и надёжные данные о ходе выполнения проекта. Стоит сказать, что метод освоенного объёма имеет широкое распространение в проектном менеджменте и его целесообразно применять в сложных проектах, но не для оценки их эффективности, а для отслеживания соответствия фактических работ запланированным.

Очень важно определять чёткие и понятные цели для реализации проекта. В этом и последующей оценке соответствия результатов целям может помочь система SMART, расшифровка которой говорит нам о том, что цели должны быть: Specific – конкретные, Mesurable – Измеримые, Achievable – достижимые, Relevant – значимые, Time-bound – ограниченные во времени. Успехом проекта будет являться достижение поставленных по данной системе целей. Систему

SMART целесообразно использовать при реализации проектов внутри отдельных подразделений, направленных на улучшение конкретных показателей. [44]

Следующий метод предполагает добавление к заявленным целям определённых критериев, называемых также критериями успеха и неудачи проекта. Метод заключается в формировании определенных критериев, включающих в себя базовые критерии – универсальные для всех проектов, а также ряд дополнительных критериев, подходящих для конкретного проекта. Данные критерии определяются и утверждаются перед началом проекта, так как это позволяет в дальнейшем избежать множества конфликтов, связанных с оценкой его результатов. [44] Пример базовых и дополнительных критериев приведён в таблице 2.

Таблица 2 – Набор базовых и дополнительных критериев для оценки эффективности проекта [44]

Базовые критерии	Дополнительные критерии
- Проект достиг намеченной цели; - Проект выполнен в срок; - Соблюден бюджет проекта; - Качество соответствует требованиям; - Работа принята заказчиком.	- Проект способствует реализации стратегии компании; - Укрепился имидж компании на рынке; - В результате реализованного проекта расширился перечень ключевых клиентов (референс-лист) компании; - Повысилась лояльность существующих клиентов; - Вследствие проекта компания вышла на новые рынки; - Заключены выгодные контракты; - Взаимоотношения с партнерами улучшились; - Персонал и компания в целом повысили свою квалификацию.

Стоит отметить, что в дополнительных критериях большинство из них является маркетинговыми. Тем не менее данный метод оценки успешности проектов хоть и очень эффективен в применении, является недостаточно полным, так как в полной мере не учитывает специфику вида, типа и других классификационных признаков проекта.

Существуют и другие методы оценки эффективности проектов. Одну из методик предложил Аарон Шенхар, кандидат наук государственного института Нью-Джерси, известный своими исследованиями в области маркетинга и управления проектами. В рамках методики Аарон Шенхар предложил классифицировать проекты по их уровню технологичной неопределённости. В рамках данной классификации учёный предлагает разделять проекты на четыре группы:

а) Низкотехнологичные – проекты, основанные на уже существующих и хорошо зарекомендовавших себя технологиях;

б) Среднетехнологичные – проекты, в основе которых лежат существующие технологии, но для реализации которых, тем не менее, требуется разработка новых технологий или функций;

в) Высокотехнологичные – проекты, в которых большинство используемых технологий являются новыми, но разработанными до старта проекта.

г) Сверхтехнологичные – проекты, основанные на новых, ещё не существующих технологиях. Предполагается, что новые технологии будут разрабатываться в рамках реализации проекта.

Также, в ходе своего исследования, Аарон Шенхар выделил четыре ключевых аспекта и для каждого аспекта предложил ряд показателей, по которым следует проводить оценку эффективности проектов. [39] Данные аспекты и показатели приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Аспекты и показатели оценки эффективности проектов [39]

Аспекты	Показатели
Эффективность проекта	1. Соответствие установленным срокам 2. Соответствие выделенному бюджету.
Влияние на клиента	1. Соответствие функциональным показателям. 2. Соответствие техническим спецификациям. 3. Удовлетворение потребностей клиента. 4. Решение проблемы клиента. 5. Использование клиентом продукта. 6. Удовлетворенность клиента.
Выгода для исполняющей организации	1. Коммерческий успех. 2. Создание большой доли рынка.
Влияние на будущее	1. Создание нового рынка. 2. Создание новой линейки продуктов. 3. Создание новой технологии.

Данный метод оценки отлично подходит именно в рамках выделенной Аароном Шенхаром классификации, но опять же в полной мере не учитывает специфику вида, типа и других классификационных признаков проекта.

Существуют показатели для отдельных видов проектов. Рассмотрим подробнее критерии, на которые чаще всего опираются при оценке эффективности разных видов проектов.

Начнём анализ показателей эффективности с инвестиционных проектов. В данном виде проектов оценку проводят преимущественно по экономическим показателям, ведь для инвестора в первую очередь важна экономическая эффективность. Для её определения опираются на следующие показатели: чистый дисконтированный доход, срок окупаемости, индекс доходности, рентабельность проекта, внутренняя норма доходности и точка безубыточности. [9] В инвестиционных проектах немаловажным критерием является выполнение

проекта в срок, так как он также может повлиять на показатели экономической эффективности. Но опираясь на выделенные показатели, руководители проектов могут упустить из виду показатели общественной или, как её ещё называют, социально-экономической или народнохозяйственной эффективности. Показатели общественной эффективности помогают оценить проект с точки зрения интересов экономики страны, региона, отрасли или организации с учётом общей выручки от реализации, совокупных затрат и создаваемых проектом благ, включая социальные, экологические и другие последствия, которые могут нести результаты проекта.

При оценке эффективности инновационных проектов зачастую применяют показатели, аналогичные инвестиционным проектам. Но данные виды проектов отличаются коренным образом, и в подавляющем количестве случаев оценивать данные виды проектов по одним и тем же показателям является грубой ошибкой. Для инновационных показателей целесообразно различать коммерческую, бюджетную и общественную эффективность. [24]

Коммерческая эффективность отражает соотношение финансовых затрат и результатов поступления денежных средств от выручки по проекту. Она рассчитывается как в целом по проекту, так и по каждому его участнику. В качестве эффекта выступает разность притока и оттока денежных средств. [24]

Бюджетная эффективность отражает влияние результатов инновационного проекта на доходы и расходы федерального, регионального или местного бюджетов. Бюджетный эффект характеризуется превышением доходов бюджета над его расходами по проекту. [24]

Показатели общественной эффективности для инвестиционных и инновационных проектов являются схожими, но в качестве дополнительных показателей для инновационных проектов учитываются социальные, политические, экологические, информационные и другие результаты при

решении вопросов государственной (региональной) поддержки инновационных проектов. [24]

Не стоит при оценке результатов проекта забывать учитывать также косвенные финансово-экономические результаты от проекта. Стоит учитывать и соответствие проекта установленным срокам. Конечно, инновационные проекты являются высокорискованными по показателю «сроки выполнения проекта», но тем не менее, невыполнение проекта в установленные временные рамки может привести к потере актуальности проекта.

Научно-исследовательские проекты оценивают по тем же показателям, что и инновационные проекты. Но такая методология не подходит для научно-исследовательских проектов, так как для данного вида проектов ещё тяжелее спрогнозировать сроки достижения результата и ещё более затруднительно прогнозирование результатов коммерциализации проекта. В связи с этим научно-исследовательские проекты требуют создания собственной эффективной методики оценки результатов. [34]

Учебно-образовательные проекты, в связи со своей спецификой, оцениваются по ряду показателей. Проводится оценка ресурсной базы, используемой для реализации проекта, насколько она была эффективна и соответствовала содержанию проекта. Оценивается экономическая эффективность проекта, которая включает в себя чистую приведенную стоимость, внутреннюю норму доходности и индекс доходности. Также рассматриваются и критерии успешности для участников проекта, такие как степень самостоятельности в выполнении различных этапов работ, практическое использование предметных знаний, умений и навыков, количество новой информации, использованной для выполнения проекта, социальное и прикладное значение полученных результатов, оригинальность идей, способы решения проблем. [33]

Анализируя существующие методики оценки эффективности проектов, можно сказать, что не существует единого подхода или системы оценивания. Конечно, проекты, благодаря своей уникальности, требуют индивидуального подхода и формирования конкретного набора критериев для оценки их эффективности. Но тем не менее, очень важно найти точки соприкосновения и создать единую методику оценки эффективности проектов, ведь только в этом случае можно будет проводить объективную для всех ключевых сторон оценку успешности проектов. Ну и ещё раз стоит обратить внимание на то, что во всех рассмотренных методиках критерии формируются до начала реализации проекта, то есть на концептуальной фазе. Данное правило нельзя нарушать, ведь именно исходя из сформированных в самом начале проекта критериев проводится оценка его эффективности.

1.3 Роль маркетинга в формировании критериев успешности проектов с учётом интересов ключевых участников

В данной работе достаточно часто упоминается понятие «ключевые стороны» и их роль в проекте. Но кто это и какими бывают ключевые стороны? Может ли проект состояться без них? И какие они интересы могут преследовать? Разобраться в этом поможет определение и некоторые инструменты, которые применяются руководителями проектов для выстраивания стратегии работы с ключевыми сторонами.

Участники проекта – физические и/или юридические лица, которые непосредственно вовлечены в реализацию проекта, либо чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта. [45]

Приведу несколько примеров ключевых сторон, которые наиболее часто встречаются в проектном менеджменте.

Заказчик – сторона, которая заинтересована в реализации и достижении целей проекта. Является владельцем всех полученных результатов проекта, а также определяет основные требования к ним. [2] Зачастую именно заказчик обеспечивает финансирование проекта. Он может делать это как за счёт своих, так и за счёт привлекаемых средств. Кроме того, заказчик может заключать контракты с основными исполнителями проекта.

В компании, являющейся инициатором проекта, могут выделяться ещё две роли: инициатора и спонсора, или куратора, проекта.

Инициатор проекта – это сотрудник, который понимает потребность в проекте и вносит предложение о его инициации. Этот человек может являться представителем любого функционального подразделения и любого уровня внутри или же вне организации. [54]

Спонсор/куратор проекта – сотрудник, как правило, топ-менеджер компании, реализующей проект, который сопровождает проект со стороны организации-владельца проекта. Он обеспечивает общий контроль и всестороннюю поддержку проекта, включающую в себя обеспечение финансовыми, материальными, человеческими и другие виды ресурсов. Куратор проекта отвечает за достижение проектом конечных целей, а также за реализацию выгод для организации. [55] Он также несёт ответственность перед генеральным директором или перед управляющим советом, в зависимости от структуры предприятия. Одна из ключевых функций куратора – назначение руководителя проекта.

Руководитель проекта – лицо, ответственное за управление проектом. Менеджер проекта несёт ответственность перед куратором за достижение целей проекта в рамках установленных ограничений: бюджета, сроков и заданным уровнем качества. Руководитель проекта занимается обеспечением ежедневного

управления проектом и командой проекта. [56] В зависимости от уровня сложности проекта руководитель проекта может получать поддержку со стороны проектного офиса.

Заказчик и руководитель проекта являются обязательными участниками проектов любой сложности, класса, типа и вида. Но в зависимости от масштабов и других классификационных признаков в проекте могут присутствовать и другие заинтересованные стороны.

Инвестор – сторона, вкладывающая инвестиции в проект, например, посредством кредитования. Как было сказано ранее, инвестором может быть заказчик проекта. Но в некоторых проектах в качестве инвесторов могут выступать банки, инвестиционные фонды и другие организации.

Контрактор (генеральный контрактор) – сторона или участник проекта, вступающий в отношения с заказчиком, и берущий на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту. [59] Это могут быть отдельные виды работ по проекту или даже весь проект.

Субконтрактор – сторона, вступающая в договорные отношения с контрактором или субконтрактором более высокого уровня. Несет ответственность за выполнение работ и услуг в соответствии с заключенным контрактом.

Поставщики – также являются субконтракторами, осуществляющими разные виды поставок на контрактной основе. Примерами поставок могут быть различные материалы, оборудование, транспортные средства.

Органы власти – стороны, выдвигающие и поддерживающие экологические, социальные и другие общественные и государственные требования, связанные с реализацией проекта. Органы власти являются достаточно сложным стейкхолдером с точки зрения управления и может существенно влиять на ограничения и риски проектов.

Зачастую случается ситуация, когда руководители проектов забывают о том, что потребители конечной продукции также являются ключевой стороной, чьи интересы стоит учитывать. Конечными потребителями выступают юридические и физические лица, являющиеся покупателями и пользователями результатов проекта. Учёт интересов конечных потребителей помогает определить требования к производимой продукции и оказываемым услугам, ведь именно потребители формируют спрос на них.

Для достижения целей проекта руководитель может создавать специальные организационные структуры: команду проекта и команду управления проектом. Данные структуры играют очень важную роль и именно от их эффективности зависит успех проекта.

Команда проекта является временной организационной структурой, объединяющих отдельных специалистов группы или организации, привлекаемых к выполнению работ проекта и ответственных за их выполнение перед руководителем проекта. [27] Команда проекта создается целевым образом на ограниченный период времени – период осуществления проекта. Она может включать в себя как внутренних, так и внешних исполнителей и консультантов. В различных организациях существуют разные подходы к формированию команды проекта. Отличаются они в первую очередь по формам привлечения исполнителей и реализации власти руководителя проекта.

Команда управления проектом отличается от команды проекта тем, что объединяет в себе лиц, непосредственно вовлечённых в управление проектом и принятие управленческих решений. [60] Может включать в себя некоторых членов команды проекта. От умения руководителя проекта выделить и привлечь к руководству проектов необходимых специалистов, обладающих нужными компетенциями, зависит в том числе снижение рисков проекта и предупреждение проблем, которые могут возникнуть в ходе его реализации.

Члены команды проекта и команды управления проектом отчитываются перед руководителем проекта и несут ответственность за реализацию запланированных работ и результатов.

В крупных проектах может выделяться ещё одна из заинтересованных сторон – проектный офис. Проектный офис – специализированная организационная структура, предназначенная для поддержки осуществления проектов на разных уровнях управления в организации. В стандарте РМВoК функционал проектного офиса описан следующим образом: «Проектный офис может оперировать в широком диапазоне задач, начиная от поддержки руководителей проектов в форме тренингов, программного обеспечения, шаблонов, и вплоть до несения ответственности за результаты проекта».

В зависимости от вида и назначения проектный офис может занимать соответствующее положение в организационной иерархии, как на уровне близком к руководству компании, так и на уровне руководства отдельных крупных подразделений. [45]

На самом деле ключевых сторон намного больше и нет стандарта, регулирующего их количество. В зависимости от сложности и масштабности проекта количество стейкхолдеров будет меняться. Количество стейкхолдеров и их влияние и интерес могут меняться и на разных стадиях в рамках одного проекта, поэтому очень важно постоянно анализировать стратегию работы с заинтересованными сторонами и по необходимости её корректировать. Стоит сказать и о том, что в данной работе приведены лишь наиболее распространённые примеры заинтересованных сторон. Более полный список представлен на рисунке 2.

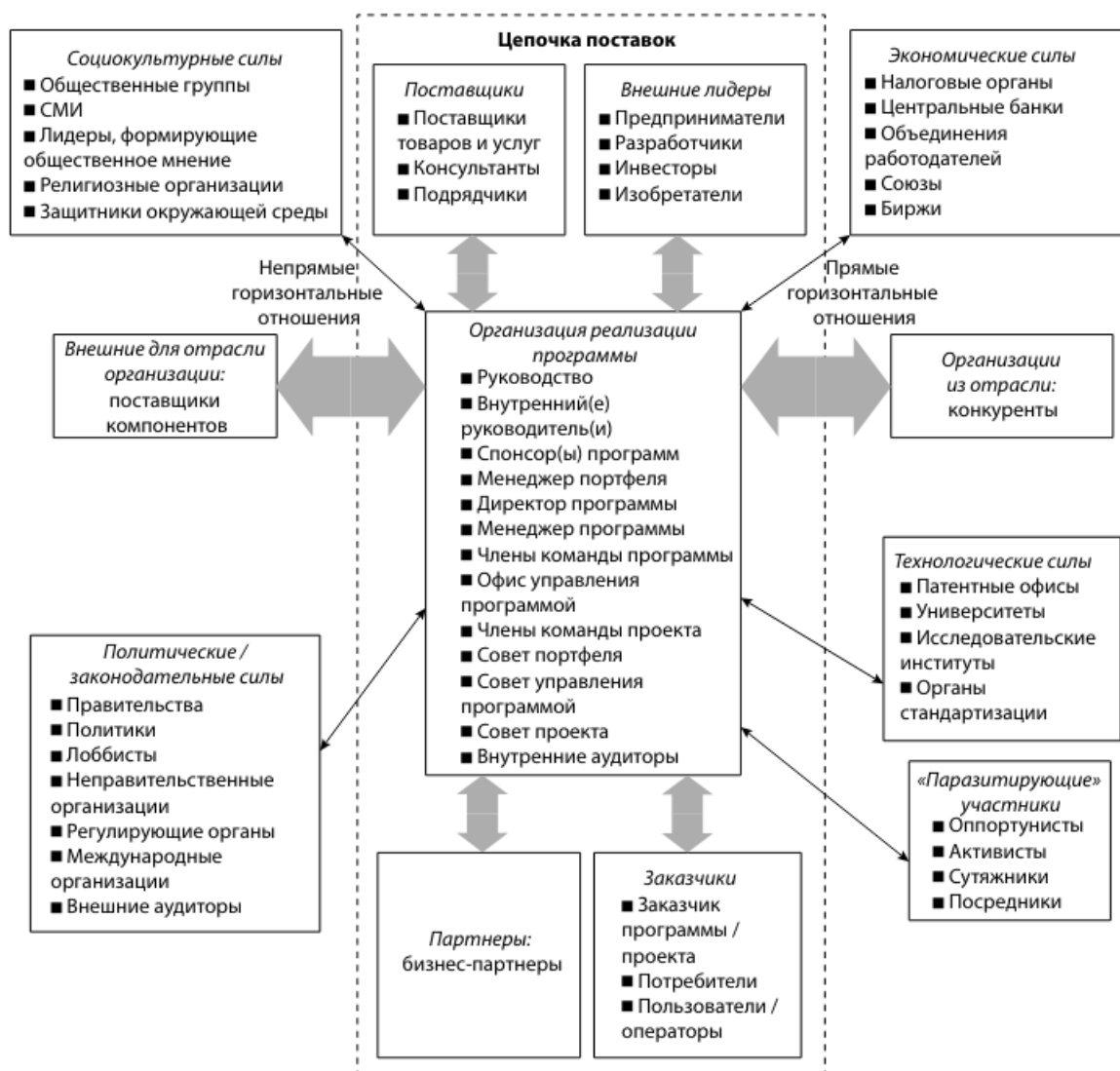


Рисунок 2 – Объединённая модель идентификации стейкхолдеров проекта [46]

Но мало просто определить ключевых участников проекта. Крайне важно выбрать правильную стратегию работы с ними. На данный момент существует несколько моделей, позволяющих формализовать подходы к установлению приоритетов и выбору подходящей стратегии для взаимодействия с ключевыми сторонами. Выбор для использования различных моделей в конкретном случае определяется, как правило, масштабом и уровнем сложности проекта. Крайне важно отметить, что некоторые модели дополняют друг друга и могут быть использованы совместно. Рассмотрим ряд подходов подробнее. [46]

Одним из подходов является модель Митчелла. Классификация заинтересованных сторон в данной модели основывается на трёх факторах:

власть, законность и срочность требований. В зависимости от комбинации этих факторов выделяются семь групп заинтересованных сторон, три из которых обусловлены наличием одного фактора – латентные, другие три обусловлены наличием уже двух факторов – ожидающие, и одна группа объединяет в себе все три фактора – категорическая. [28]

К латентным относят бездействующую, контролируемую и требующую группы. По мнению Митчелла они требуют минимального внимания со стороны менеджмента компании. Достаточно того, что их существование должно быть признано. Это объясняется ограниченностью ресурсов, в первую очередь конечно же времени, направляемых на управление взаимоотношениями с ключевыми сторонами.

Среди ожидающих принято выделять доминирующую, обусловленную наличием власти и законности, зависимую – законности и срочности, и опасную группу – власти и срочности. Комбинация двух признаков способствует формированию активной позиции данных групп, что, в свою очередь, приводит к более серьезному отношению со стороны менеджеров к таким стейкхолдерам.

И конечно, значимость категорической группы, обладающей всеми тремя возможными свойствами, является самой высокой. Поэтому требования этих заинтересованных сторон следует удовлетворять в первую очередь.

Группы, предложенные в модели Митчелла, соответствуют различным уровням значимости ключевых сторон. Но у данной модели есть существенный недостаток. В ней не учитываются интересы субъектов, не обладающих властью, законностью или срочностью в отношениях с компанией. Это значит, что Митчелл в своей модели отмечает, что данные субъекты не являются заинтересованными сторонами. Хотя это может быть не так и эти субъекты способны на самом деле способны оказывать косвенное влияние на результаты проекта. Ещё одним существенным недостатком является невозможность

определения уровня власти, законности или срочности требований у различных стейкхолдеров проекта, что затрудняет выбор стратегии взаимодействия с ними.

Модель Митчелла также имеет и ряд преимуществ, одним из которых является то, что модель носит динамический характер, так как допускает возможность изменения интересов во времени.

Для наглядности модель Митчелла представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Модель Митчелла [46]

Следующим подходом является модель Менделоу, которую также называют матрица заинтересованных сторон. Согласно данной модели, заинтересованные стороны группируются в зависимости от комбинации двух переменных: власти и интереса относительно результатов проекта. Власть показывает уровень полномочий, определяющий способность оказывать влияние на проект или компанию. Интерес показывает уровень заинтересованности, который определяется желанием стейкхолдеров влиять на проект или компанию. В данной модели достаточно легко определить наиболее значимых участников

проекта, ведь та заинтересованная сторона, которая обладает существенной властью и значительным интересом является более влиятельной, чем та, у которой степень власти и заинтересованности ниже.

Модель Менделоу позволяет определить заинтересованные стороны, которые будут наиболее влиятельными при реализации проекта, а также заранее обозначить зоны потенциальных конфликтов интересов, как правило, это относится к сторонам, попадающим в зону пересечения власти высокого уровня и интереса высокого уровня.

Можно заметить, что классификация Менделоу является частным случаем классификации Митчелла и использует два основных фактора вместо трех. Это упрощение, равно как и небольшая размерность классификатора, делает модель Менделоу очень привлекательной для практического использования, что и стало во многом причиной ее популярности и обильного цитирования. Размещение групп заинтересованных сторон по модели Менделоу в матрице «власть — интерес» показано на рисунке 4. [46]

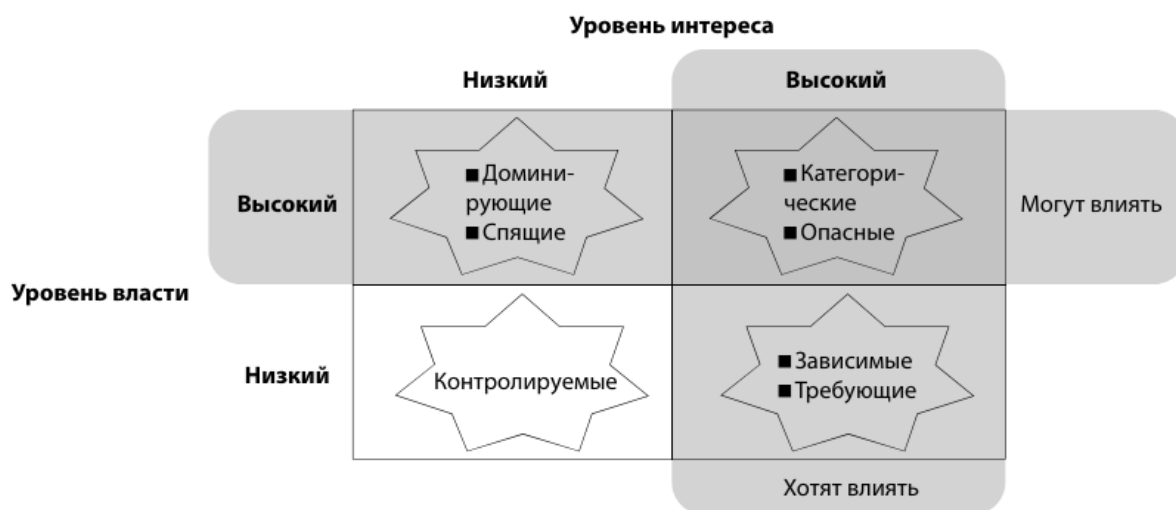


Рисунок 4 – Модель Менделоу [46]

На рисунке 5 приведён пример расположения заинтересованных сторон по модели Менделоу. А на рисунке 6 представлено пояснение к рисунку 5, где даётся объяснение, какой цвет обозначает различные заинтересованные стороны.

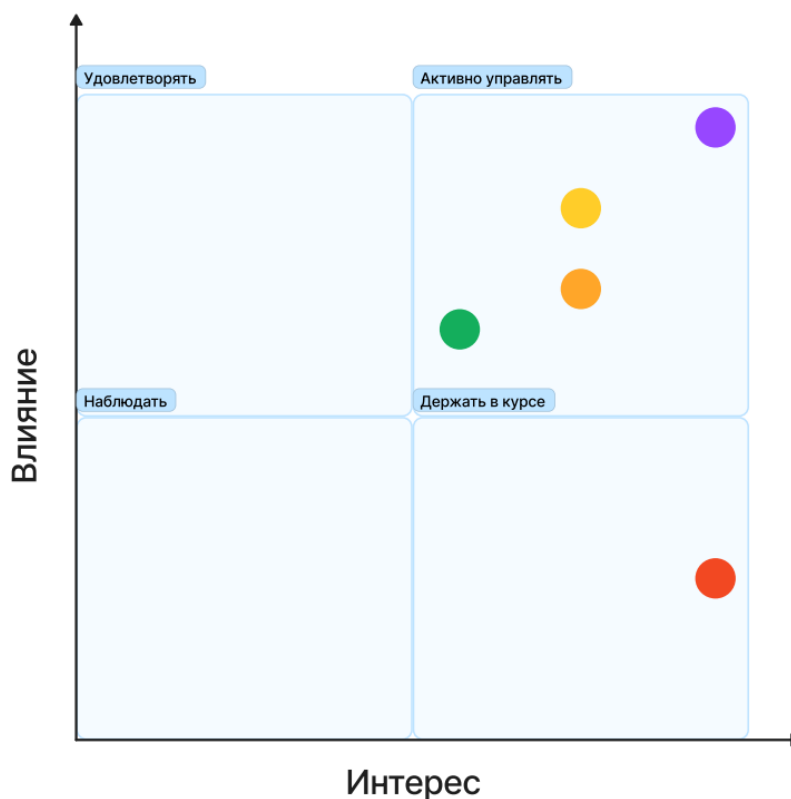


Рисунок 5 – Пример расположения стейкхолдеров в модели Менделоу²

Где:

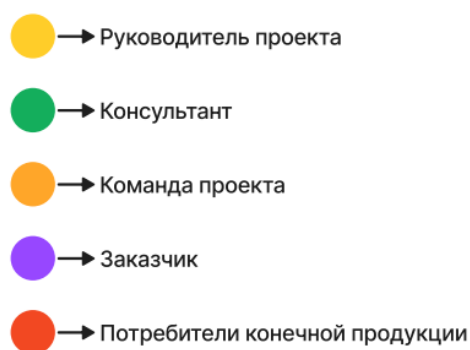


Рисунок 6 – Цветовые обозначения заинтересованных сторон, представленных на рисунке 5³

² Составлено автором

³ Составлено автором

На самом деле моделей, позволяющих формализовать подходы к установлению приоритетов и выбору подходящей стратегии для взаимодействия с ключевыми участниками намного больше. В данной работе приведены лишь самые распространенные и наиболее простые в использовании. В зависимости в том числе от внутренних стандартов компании в области управления проектами могут быть использованы другие, более сложные модели.

Ключевым же здесь является сама цель использования. Даже в самых простых по своей структуре проектах невозможно построить эффективные взаимоотношения с ключевыми сторонами, если неверно определить их степень влияния и заинтересованность в проекте, ведь таким образом можно неверно оценить важность некоторых участников для успешной реализации проекта.

Для формирования критериев, отражающих интересы ключевых участников, могут помочь и инструменты маркетинга. И чтобы это подтвердить, можно обратиться к определению термина «маркетинг». Маркетинг – вид управленческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена. [11] Основная же цель каждого участника проекта – это в первую очередь удовлетворение своих собственных потребностей. Поэтому крайне важно при формировании критериев оценки эффективности проекта учитывать степень удовлетворенности ключевых сторон.

2 Компаративистский анализ практических подходов и проблем оценки эффективности проектов

2.1 Анализ проблематики формирования комплексной системы оценки эффективности проектов с учетом интересов стейкхолдеров

Проблема формирования критериев оценки эффективности проектов актуальна абсолютно для всех разновидностей проектов. Но с какими проблемами сталкиваются руководители проектов при формировании критериев, какие факторы учитывают в первую очередь и какое влияние различные показатели оказывают на оценку эффективности проектов?

Для начала стоит упомянуть тот факт, что проблемы формирования критериев успешности могут привести к неправильному определению целей проекта и его неудачному выполнению.

И первой проблемой является отсутствие общепринятой комплексной системы определения критериев успешности проекта. У каждого участника проекта есть собственное представление о том, что из себя представляет успешный проект. В связи с этим руководителю проекта зачастую бывает очень сложно определить правильные критерии. А неверно подобранные критерии не позволяют проводить объективную оценку эффективности проектов.

Следующая проблема, на которую стоит обратить внимание, и о которой уже было упомянуто ранее – некорректное определение ключевых участников проекта и стратегий работы с ними. Следствием данной проблемы является неправильная оценка эффективности проекта для этих участников. Ведь из-за

неэффективно выстроенной коммуникации интересы данных участников могут быть учтены не в полной мере, а могут быть и вовсе не учтены.

Третья проблема, о которой хотелось бы упомянуть и с которой часто сталкиваются в проектном менеджменте при формировании критериев успешности проектов – недостаточный учёт факторов риска. Данная проблема особенно актуальна для проектов, связанных с развитием новых технологий, при разработке которых сложно оценить их влияние на рынки, потребителей, а также оценить их по экономическим показателям.

Ещё одна проблема, хоть и лежит на поверхности, но зачастую на неё не обращают должного внимания. Для формирования критериев оценки эффективности проекта нужно провести правильную оценку его классификации. Ошибочное определение типа или вида проекта могут привести к неправильному выбору критериев, по которым действительно стоит проводить оценку проекта.

И конечно все эти проблемы решаемы. Для корректного определения ключевых участников и стратегий работы с ними могут помочь описанные ранее инструменты – модели Митчелла и Менделоу. Для учёта факторов риска руководителю и команде проекта следует воспользоваться матрицей риска и как можно подробнее описать все возможные риски, даже те, вероятность наступления которых крайне мала. И, соответственно, разработать мероприятия по минимизации описанных рисков. О важности проведения классификации проекта перед началом его реализации в данной работе уже упоминалось, но не стоит недооценивать этот пункт. Ведь он может показаться достаточно очевидным. Однако, существуют примеры масштабных проектов, в которых, вероятно, была неправильно проведена в первую очередь их классификация.

Один из примеров – строительный проект. Чаще всего строительные проекты являются ярким представителем группы инвестиционных проектов. Но тем не менее не стоит недооценивать социальный, и даже экологический эффект, который могут оказывать такие 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. [37] Можно ли считать такой проект успешным, ведь он решил главную проблему? Или можно назвать такой проект неуспешным, если главная цель проекта была достигнута? Невозможно однозначно ответить на оба этих вопроса.

Проблема формирования комплексной системы оценки эффективности проектов вызвана в том числе большим количеством и разнообразием проектов. Казалось бы, если каждый проект уникален, то и показатели для оценки его эффективности будут уникальными. Безусловно это так, но тем не менее будет и большое количество схожих показателей.

Комплексная система оценки эффективности ни в коем случае не должна диктовать показатели, которые следует использовать. Она может выступать лишь в роли помощника для руководителей проектов при подборе нужных для оценки успешности проектов критериев.

Но проблемы могут возникнуть и при правильно подобранных критериях, ведь большинство систем оценки не учитывают значимость отдельных показателей. Таким образом, неправильно выбранные ключевые показатели могут также сформировать ошибочное представление об успешности проекта. С данной ситуацией мы можем встретиться в образовательном федеральном проекте «Платформа университетского технологического предпринимательства». Данный проект направлен на раскрытие предпринимательского потенциала молодежи и подготовку профессионалов в области технологического предпринимательства. [47] И реализуется в высших учебных заведениях по всей Российской Федерации. Одними из основных целей проекта также являются формирование эффективной системы коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности и повышение

инвестиционной привлекательности сферы исследований и разработок через создание предпринимательской платформы для серийного производства стартапов. [48]

Федеральный проект включает в себя семь разновидностей мероприятий:

- а) Акселерационные программы поддержки проектных команд и студенческих инициатив для формирования инновационных продуктов;
- б) Создание и поддержание пространств коллективной работы «Предпринимательские Точки кипения» на территории образовательных организаций высшего образования;
- в) Тренинги предпринимательских компетенций для обучающихся в образовательных организациях высшего образования;
- г) Создание университетских стартап-студий и поддержание их программ развития;
- д) Работа грантовой программы «Студенческий стартап» в целях создания стартапов;
- е) Привлечение инвестиций физических лиц в университетские стартапы с последующим возмещением части затрат;
- ж) Создание компаний по инвестированию в малый бизнес, посредством которых, стартапам предоставлены беспроцентные конвертируемые займы.

Но если обратить внимание на планируемые результаты проекта, то все они в основном выражены в количественных показателях. Но можно ли по заявленным результатам оценить качество проекта в целом? Обратимся к конкретному примеру. Один из заявленных результатов звучит следующим образом: «Фонд содействия инновациям с 2022 года оказывает грантовую поддержку студенческих стартап-проектов по программе «Студенческий стартап». Размер поддержки по грантовой программе «Студенческий стартап»

составляет до 1 миллиона рублей. Всего к 2030 году Фонд содействия инновациям поддержит 30 тысяч проектов».

Безусловно, фонд к 2030 году может выполнить показатель по количеству поддержанных проектов в количестве 30 тысяч. Но насколько эти проекты способствуют достижению национальных целей развития Российской Федерации?

Конечно, фонд имеет определённые критерии отбора для проектов, но в случае недобора каким образом будет поступать фонд? Уступать некоторым проектам по ряду критериев? Или не выполнит заявленный ранее показатель?

На самом деле схожие проблемы встречаются повсеместно. Абсолютно в любой сфере, будь то образование, строительство или спорт. В ряде случаев проблемой являются неточно поставленные цели. Например, если взять «Платформу университетского технологического предпринимательства» (далее – ПУТП), то одна из целей звучит так: формирование эффективной системы коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. Как оценить эффективность системы коммерциализации? Были ли разработаны и, что не мало важно, утверждены какие-либо критерии перед началом реализации проекта?

Все эти вопросы возникают в том числе из-за того, что не существует комплексной системы оценки эффективности проектов. Студентам, как представителям одной из заинтересованных сторон проекта «ПУТП», очень сложно понять свои выгоды участия в нём. Невозможно заранее понять и условия, в которых данный проект будет реализован, ведь у студентов есть свои определённые требования, которые могут быть совсем не учтены. Нет никакой информации и про единый стандарт реализации проекта для ВУЗов-участников.

Безусловно создание комплексной системы оценки эффективности разных видов проектов является крайне сложной и масштабной задачей. Но если преодолеть все проблемы и всё-таки реализовать данный проект, можно сделать качественный скачок в развитии проектного управления не только в Российской

Федерации, но и во всём мире. Такая система может поспособствовать и предотвращению других проблем, а также повышению качества проектов. Ведь если все ключевые стороны заранее смогут оценить эффективность проекта, то количество недовольных участников существенно сократится. Конечно, всем угодить невозможно и в каждом проекте есть более важные стейкхолдеры, чьи интересы могут значительно перевешивать интересы остальных участников. Но возможно именно благодаря комплексной системе оценки остальные участники смогут заранее понимать обозначенные ранее риски и вовремя на них реагировать.

2.2 Оценка целесообразности использования маркетинговых показателей при оценке эффективности проектов

Проектное управление и маркетинг на первый взгляд могут показаться двумя различными дисциплинами с разными целями и задачами. Однако, в современном мире, где конкуренция становится все более жесткой, а потребности и предпочтения клиентов меняются стремительно, интеграция маркетинга в проектное управление становится критически важной. Может показаться, что в проектном управлении не уделяют маркетингу должного внимания. Вероятно, так и есть. И это является большим упущением со стороны руководителей проектов. Ведь именно маркетинг позволяет удовлетворять потребности не только потребителей конечной продукции, но и всех ключевых участников проекта. Разработка механизмов внедрения маркетинга в систему управления проектами для повышения его эффективности, а также обеспечения развития предприятия на основе применения маркетинга в любом реализуемом

проекте является важным этапом развития практикоориентированных направлений. [23]

Крайне важно использовать инструменты маркетинга на всех фазах жизненного цикла проекта. Конечно, на разных этапах содержание и объёмы маркетинговых работ будут отличаться, но, чтобы проект оставался актуальным, нужно регулярно проводить маркетинговые исследования и в случае каких-либо изменений проводить корректирующие мероприятия. Особенно это актуально в современной, динамичной и крайне конкурентной среде.

Следствием маркетинговых исследований на начальной фазе проекта может быть формирование уникальных преимуществ получившегося продукта. Чёткое определение преимуществ помогает правильно подобрать не только целевую аудиторию, но и определить список ключевых сторон, которых необходимо привлечь для успешной реализации проекта.

Ранее уже говорилось про роль маркетинга в управлении заинтересованными сторонами. Но если задуматься, то при распределении стейкхолдеров в моделях Митчелла и Менделоу, руководители проектов, по сути, проводят сегментацию ключевых участников, что также является одним из инструментов маркетинга. Кроме того, именно маркетинговые коммуникации помогают поддерживать высокую степень информированности и вовлечённости всех ключевых сторон на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Кроме того, интеграция маркетинга в проектное управление создаёт некий синергетический эффект, при котором обе дисциплины не мешают, а как раз усиливают друг друга. Этот подход позволяет оптимизировать используемые ресурсы, избегая дублирования усилий и направляя их на наиболее значимые задачи. Благодаря синергетическому эффекту улучшается и качество производимых продуктов, ведь глубокое понимание потребностей клиентов и рынка помогает создавать продукты и услуги, которые соответствуют ожиданиям или превосходят их, что повышает общее качество проекта.

Интеграция маркетинга в проектное управление представляет собой важный шаг на пути к успешной реализации проектов в условиях современного динамичного рынка. Синергия между маркетинговыми исследованиями, стратегическим планированием и проектным управлением позволяет более точно и своевременно реагировать на изменения в потребностях клиентов и рыночной среде.

Использование маркетинговых показателей, методов и стратегий помогает не только достигать поставленных целей, но и создавать продукты и услуги, которые находят отклик у целевой аудитории, способствуя долгосрочному успеху и устойчивому развитию компании. В конечном счете, интеграция маркетинга и проектного управления становится ключевым фактором конкурентоспособности и инновационности в современном мире.

Таким образом, можно сделать вывод, что использование маркетинговых показателей при оценке эффективности не просто целесообразно, а крайне необходимо. Ведь именно маркетинговые показатели позволяют оценить результаты проекта, как промежуточные, так и конечные, в более широком смысле. Оценить в том числе социальный эффект проекта. К примеру, финансовые показатели могут не всегда отражать текущие достижения проекта, особенно на ранних стадиях. В то время как маркетинговые показатели могут дать ранние сигналы о потенциальном успехе или проблемах проекта.

Кроме того, именно маркетинговые показатели помогают оценить влияние проекта на бренд и репутацию компании. А укрепление бренда, в свою очередь, может привести к долгосрочным финансовым выгодам, которые не сразу отражаются в финансовых отчетах.

Резюмируя вышесказанное, хочется ещё раз обратить внимание на важность интеграции маркетинговых инструментов в проектное управление, а также важность взятия за основу именно маркетинговых показателей при оценке эффективности проектов. Зачастую, маркетинговые показатели являются

достаточно универсальными, поэтому их можно использовать для проектов разных видов.

В качестве примера рассмотрим некоторые маркетинговые показатели, которые могут быть использованы для оценки успешности различных видов проектов: удовлетворение потребностей потребителя [20], доступность продукта для использования, удовлетворение потребностей заказчика и создание конкурентных преимуществ для потребителя и заказчика [20].

Для того, чтобы подробнее рассмотреть показатель «удовлетворение потребностей потребителя», нужно определиться, кто является потребителем продукта или услуги. Для инвестиционных проектов данный показатель важен, так как удовлетворение потребностей потребителя может повысить продажи и повлиять на рост экономических показателей, которые играют ключевую роль при оценивании эффективности проекта. Для инновационных и научно-исследовательских проектов ключевой целью может являться существенное повышение качества выпускаемого продукта и повышение его потребительской ценности [4], что напрямую связано с приведённым показателем. Применяя данный показатель для учебно-образовательных проектов, некоторые могут посчитать потребителем обучающихся и студентов, но на самом деле учебно-образовательные проекты направлены на B2B рынок, так как одна из функций образования – подготовка кадров к выполнению профессиональных обязанностей в компании [21]. В данном случае умение учащихся практически применять профессиональные знания тесно связано с удовлетворением потребностей потребителя.

Следующим маркетинговым показателем, на который хотелось бы обратить внимание, является доступность продукта для использования. Всегда ли необходимые для функционирования компаний продукт доступен им в нужном количестве? Сейчас данный показатель является одним из самых актуальных, ведь экономические тренды меняются, зарубежные компании уходят из России и на рынке появляются товары-заменители. Проблемы с доступностью

продуктов наблюдаются абсолютно для всех видов проектов. Недостаток каких-либо компонентов может замедлить поиск научно-исследовательских и инновационных идей, что сказывается на сроках и бюджетах проекта. Недоступность продуктов зарубежных компаний повышает привлекательность инвестиционных проектов, целью которых, как раз, может являться повышение доступности продуктов для использования. Также, данный показатель актуален и для учебно-образовательных проектов, ведь несмотря на технологический прогресс, и автоматизацию части процессов на производствах, спрос на рабочую силу постоянно растёт. [49] Доступность образования и выпуск квалифицированных кадров является одной из ключевых задач государства. [1]

Удовлетворение потребностей заказчика может показаться весьма очевидным показателем, ведь зачем начинать проект, если он не поможет решить проблемы заказчику, ключевому участнику, который может иметь наиболее сильное влияние на результаты проекта. Но при формировании критериев успешности может возникнуть ситуация, когда данный показатель упускается. Причиной этому может быть увеличение участников проекта и неправильное определение стратегий работы с ними, а также недостаточное внимание к данному показателю. Для всех видов проектов этот показатель одинаково важен и является одним из ключевых, по которому должны оцениваться результаты проекта. Несоответствие данному показателю может привести к прекращению сотрудничества с заказчиком в будущем и нанесению репутационного ущерба, в первую очередь, для руководителя и команды проекта.

И последний маркетинговый показатель, на который хотелось бы обратить внимание при оценке успешности проектов – это создание конкурентных преимуществ для потребителя и заказчика. При формулировке данного показателя заказчик и потребитель были объединены, так как для получения конкурентных преимуществ потребитель сам может являться заказчиком. Создание конкурентных преимуществ наиболее эффективно для проектов, направленных на B2B рынок. Для инновационных и научно-исследовательских

проектов данный показатель может являться основной целью проекта, ведь повышение качества продукции [4] непосредственно является созданием конкурентного преимущества. Для инвестиционных проектов создание конкурентных преимуществ может повысить привлекательность для заказчиков, которые для проектов данного вида могут выступать ещё и в качестве инвесторов, а для потребителя – повысить привлекательность и привести к увеличению экономических показателей проекта, по которым в основном и оценивается успешность инвестиционных проектов. Говоря об учебно-образовательных проектах, хочется отметить, что создание конкурентного преимущества является одной из ключевых целей для компаний и предприятий, которые в данном случае являются потребителями. Если предприятия не будут получать конкурентные преимущества при обучении своих сотрудников или привлечении в компанию высококвалифицированных кадров, тогда появляется логичный вопрос, нужны ли учебно-образовательные проекты? Если да, то в чём их цель?

Цель данного исследования – показать важность маркетинговых показателей при формировании критериев успешности проектов. Анализируя выбранные для исследования показатели, можно с уверенностью сказать, что они являются универсальными по отношению ко всем видам проектов. А также, что каждый из этих показателей напрямую связан с ключевыми целями каждого вида проектов.

Проблема оценивания эффективности проектов актуальна, так как управление проектами – развивающаяся в России отрасль. С каждым годом количество компаний, на базе которых формируется проектный офис, непрерывно растёт. Появляются новые виды проектов и формируются архивы, в которых указаны показатели, по которым оценивается успешность проектов. Появление универсальной методики оценивания успешности проектов может существенно облегчить руководителям проектов одну из ключевых задач – оценивание эффективности проектов для ключевых участников. Для

формирования данной методики нужно рассматривать различные сферы и сравнивать показатели для разных видов проектов.

Рассмотренные маркетинговые показатели являются универсальными и могут применяться при формировании такой методики. Более того, они могут являться одними из ключевых показателей при оценивании эффективности разных видов проектов, так как каждый из приведённых в данной статье показателей помогает объективно оценить результаты для всех ключевых участников проекта.

2.3 Разработка методического подхода к формированию оценки эффективности проектов на основе маркетинговых показателей

Разработка методического подхода к формированию оценки эффективности проектов – очень ёмкий процесс, который требует глубокого погружения в специфику каждого вида проектов. Для обоснования целесообразности данной разработки ранее были описаны существующие методы оценки и некоторые критерии, на которые чаще всего опираются при оценке эффективности проектов.

Необходимость возникновения методики обусловлена и тем, что для ряда проектов ключевыми показателями для оценки эффективности являются те, которые совсем не соответствуют специфике того или иного вида проектов. В связи с чем было принято решение о создании принципиально нового подхода к оценке проектов с учётом отличительных особенностей каждого проекта.

Но перед тем, как представить методику, был проведён анализ различных видов проектов и на основе проведённого анализа разработан ряд критериев,

основу которых составляют маркетинговые показатели. Разработанные показатели охватывают различные аспекты, от финансовых и операционных результатов до социального и экологического воздействия, и могут применяться к различным типам проектов для оценки их успешности и устойчивости. Результаты были распределены по двум классификаторам. Первый классификатор является универсальным для всех видов проектов, показатели в нём распределены по группам. Во втором же классификаторе все показатели распределены по видам проектов. Результаты занесены в таблицы 4 и 5, приведённые ниже:

Таблица 4 – Универсальный классификатор показателей⁴

Название группы показателей	Название показателя оценки эффективности проекта
Внутренние показатели проекта	Соблюдение сроков проекта
	Соответствие выделенному бюджету
	Достижение первоначальных целей проекта
	Соответствие результатов проекта ожиданиям и стандартам качества
Экономические показатели	Рентабельность инвестиций в проект
	Чистый дисконтированный доход
	Внутренняя норма доходности
Операционные показатели	Процент задач, выполненных в соответствии с графиком
	Эффективность использования выделенных ресурсов
	Оценка производительности команды
	Соответствие проекта всем нормам и регуляциям
Социальные показатели	Влияние проекта на общество
	Устойчивость и долгосрочное воздействие проекта
	Уровень вовлеченности общества в проект
Экологические показатели	Влияние проекта на окружающую среду
	Соблюдение стандартов экологической безопасности при выполнении проекта
	Соответствие экологической устойчивости
Показатели управления	Гибкость и адаптивность в управлении проектом
	Наличие и качество отчётов и проектной документации
	Уровень инноваций в управлении проектами

⁴ Составлено автором

Продолжение таблицы 4

Название группы показателей	Название показателя оценки эффективности проекта
Показатели развития	Обучение и развитие команды проекта
	Расширение партнёрской сети
Эффективность результатов проекта	Способность результатов проекта интегрироваться с другими проектами
	Возможность повторно использовать результаты проекта
Маркетинговые показатели	Степень удовлетворенности заинтересованных сторон
	Способность проекта привлечь новую аудиторию
	Улучшение репутации бренда
	Степень удовлетворенности конечных потребителей
	Создание конкурентных преимуществ для заказчика
	Доступность продукта для использования
	Степень удовлетворенности заказчика

Таблица 5 – Классификатор показателей по типам проектов⁵

Название группы показателей	Название показателя оценки эффективности проекта
<i>Инвестиционные проекты</i>	
Экономические показатели	Срок окупаемости
	Дисконтированный срок окупаемости
	Индекс рентабельности
	Валовый доход
	Чистая прибыль
	Коэффициент текущей ликвидности
	Коэффициент финансовой зависимости
	Маржа валовой прибыли
	Маржа операционной прибыли
Маркетинговые показатели	Расширение доли рынка
	Уровень удержания клиентов
	Качество продукта
	Увеличение продаж

⁵ Составлено автором

Продолжение таблицы 5

Название группы показателей	Название показателя оценки эффективности проекта
<i>Инновационные проекты</i>	
Количественные показатели	Количество патентов
	Количество новых технологий
	Количество лицензионных соглашений
Экономические показатели	Расходы на НИОКР
	Снижение затрат за счёт использования инноваций
	Доходы от новых продуктов
	Экономический эффект от внедрения инноваций
Показатели развития	Изменение качества продуктов
	Автоматизация и другие улучшения рабочих процессов
	Увеличение производительности труда
	Уменьшение отходов производства
	Уменьшение энергопотребления
<i>Научно-исследовательские проекты</i>	
Количественные показатели	Количество научных публикаций
	Количество патентов и лицензий
	Количество созданных лабораторий
	Количество проектов, основанных на проекте
Показатели развития	Развитие новых исследовательских методов
	Разработка и внедрение новых технологий
	Вклад в научную школу и развитие науки
	Развитие научной инфраструктуры
	Уровень оборудования лабораторий
	Сотрудничество с предприятиями
<i>Учебно-образовательные проекты</i>	
Показатели качества	Степень приобретения учащимися необходимых знаний и навыков
	Процент успешного завершения курсов
	Соответствие образовательным стандартам
	Эффективность использования образовательных ресурсов
Количественные показатели	Достижение плановых показателей обучения
	Количество выпущенных методических пособий
	Количество партнёрских программ

Продолжение таблицы 5

Название группы показателей	Название показателя оценки эффективности проекта
<i>Учебно-образовательные проекты</i>	
Маркетинговые показатели	Степень удовлетворенности студентов
	Степень вовлеченности профессорско-преподавательского состава
	Уровень доступности образования (высокий ценовой барьер)
	Соответствие теоретической и практической базы
	Развитие бренда организации
Показатели развития	Разработка интерактивных учебных материалов
	Уровень внедрения IT-технологий в процесс обучения
	Обновление учебных материалов
	Внедрение дистанционных технологий обучения

Стоит сказать, что данный набор показателей может быть дополнен в зависимости от условий реализации проекта.

Методика же представляет из себя разветвлённый алгоритм, в котором описана последовательность действий, следуя которой, руководитель проекта сможет выбрать наиболее нужные показатели для оценки эффективности проектов нужного вида, которые помогут провести действительно объективную для всех ключевых сторон оценку, при которой будут учтены все их интересы. Данный алгоритм представлен на рисунке 7.

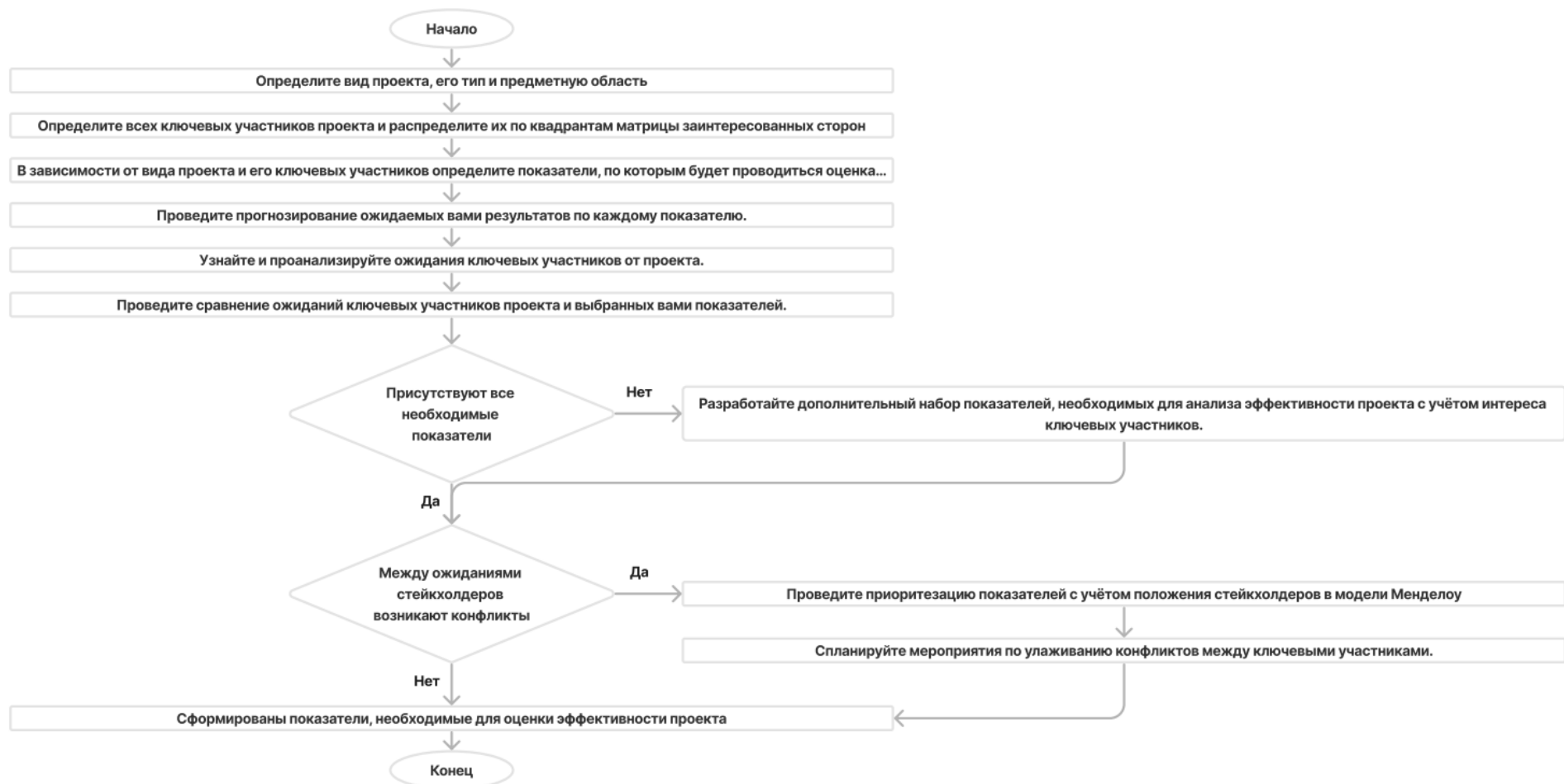


Рисунок 7 – Разветвлённый алгоритм формирования системы оценки эффективности проектов⁶

⁶ Составлено автором

О практической значимости предложенной методики уже не раз упоминалось в данной работе. Но формулируя более предметно, данная методика может быть использована в следующих целях:

- Применение в профессиональной практике: Разработанная методика и предложенные показатели могут быть применены руководителями проектов в своей работе. Создание методики поможет руководителям проектов подобрать нужные показатели для оценки эффективности проекта для всех его ключевых участников.

- Влияние на отраслевые стандарты: Исследование может стать началом для создания усовершенствованной методики для оценки эффективности проектов и последующего её занесения в различные стандарты по управлению проектами.

- Возможности для дальнейших исследований: Методика может стать основой для будущих исследований и её адаптации под различные типы проектов с учётом их специфических особенностей.

- Влияние на партнёрские отношения между участниками проекта: Методика и предложенные показатели помогут руководителям проектов учитывать интересы ключевых участников, что может способствовать укреплению партнёрских отношений и дальнейшему взаимодействию при реализации других проектов.

3 Организация и управление проектом по внедрению методики оценки эффективности проектов с использованием маркетинговых показателей на предприятии

3.1 Разработка концепции проекта модернизации существующей методики оценивания успешности проектов

Проведение оценки эффективности проекта является одной из составляющих частей успешной реализации проектов в любой отрасли. Но, к сожалению, оценка эффективности проекта очень сильно зависит от навыков руководителя проекта, внутренней политики компании и других факторов. В связи с чем объективная оценка проектов проводится крайне редко, зачастую руководители проектов оценивают проект с точки зрения наиболее значимых для них ключевых участников, уделяя вниманием остальных стейкхолдеров.

Данная проблема актуальна для проектов разных масштабов и сфер, особенно ярко данная проблема выражена в образовательной сфере, где главными критериями оценки ставят количественные показатели, которые не всегда могут отражать качество проекта и его полезность для системы образования и страны в целом. Кроме того, отсутствует единый стандарт оценки проектов для всех учебных заведений. Структуры различных университетов реализуют и оценивают проекты по собственным методикам оценки. Из-за чего результаты могут существенно отличаться, при этом не показывая реальную ситуацию.

Замысел данного проекта заключается в модернизации существующих методик оценивания успешности образовательных проектов путём приведения

их к единому виду. В основе будет лежать разработанная ранее методика оценки эффективности проектов и классификаторы.

Миссия данного проекта заключается в повышении качества отдельных проектов и федерального проекта в целом. При грамотном оценивании проектов можно предвидеть риски для всех участников проекта, а также более детально изучить их требования, и, таким образом, улучшить качество проектов в общем.

Целью данного проекта является внедрение в подразделения высших учебных заведений Российской Федерации, которые занимаются реализацией федеральной программы «Платформа университетского технологического предпринимательства», принципиально новой методики оценки эффективности проектов.

Продуктом данного проекта будет являться опробованная на реальных проектах методика оценивания успешности проектов, в основе которой будут лежать маркетинговые показатели.

Для успешной реализации проекта были поставлены следующие задачи:

- а) Проанализировать проблемы и замысел проекта;
- б) Определить ключевых участников;
- в) Провести анализ внешних и внутренних факторов окружения;
- г) Определить критерии успешности проекта;
- д) Составить перечень работ и построить диаграмму Ганта;
- е) Провести анализ рисков, спрогнозировать возможные риски и предложить стратегии реагирования на них;
- ж) Перечислить «выгоды» от проекта для ключевых участников.

Для определения ключевых проблем и их анализа был использован инструмент «Дерево проблем». Результаты представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Дерево проблем⁷

Исходя из выявленных проблем были определены цели, которые могут быть достигнуты компаниями, благодаря внедрению методики оценки эффективности проектов в свою систему. Цели подробно представлены на рисунке 8.

⁷ Составлено автором

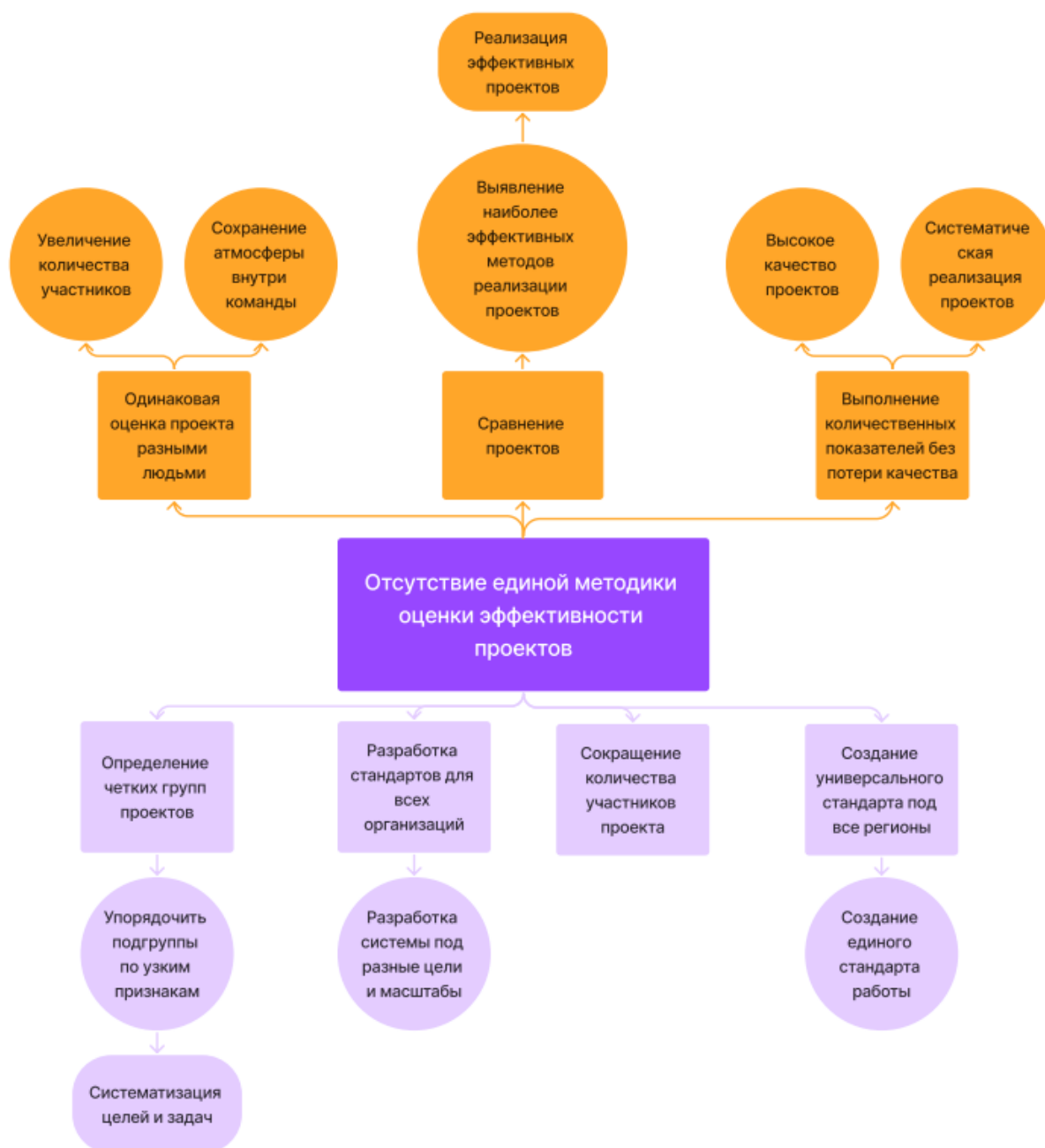


Рисунок 8 – Дерево целей⁸

Для успешной реализации проекта, решения всех задач и достижения поставленных целей необходимо объединить усилия нескольких ключевых участников, обладающих компетенциями в различных областях.

Также для оптимальной организации узкоспециализированных работ необходимо привлечение специалистов в таких областях, как маркетинг,

⁸ Составлено автором

проектное управление и юриспруденция. Ключевые участники представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Ключевые участники проекта⁹

Роль	Имя
Заказчик	Мизев Лев Сергеевич
Инвестор	Мизев Лев Сергеевич
Клиенты	Представители университетов, ответственные за реализацию федерального проекта «ПУТП»; руководители структурных подразделений, ответственные за реализацию проектов внутри «ПУТП».
Руководитель проекта	Мизев Лев Сергеевич
Куратор проекта	Илышева Марина Анатольевна
Консультант в области проектного управления	Илышева Марина Анатольевна
Маркетолог	Мизев Лев Сергеевич
Консультант в области маркетингу	Котляревская Ирина Васильевна
Команда проекта	Магистрант Мизев Лев Сергеевич; доцент, к.э.н. Илышева Марина Анатольевна; профессор, д.э.н. Котляревская Ирина Васильевна; юрист.
Непосредственные участники мероприятий федерального проекта «ПУТП»	Студенты высших учебных заведений, в которых реализуется федеральный проект «Платформа университетского технологического предпринимательства».
Косвенные участники	Преподаватели университетов, в которых реализуется федеральный проект

⁹ Составлено автором

Таким образом, команда проекта представлена как учёными, которые способствуют качественной проработке проекта и способны дать экспертную оценку с теоретической точки зрения, а также подготовке базы для работы проекта, так и практики, которые способны реализовать замысел проекта. Также среди ключевых участников представлены все стороны, которые принимают непосредственное участие в реализации федерального проекта, благодаря чему в рамках реализации проекта по внедрению методики оценки эффективности появляется возможность учёта интересов действительно всех участников проекта.

Скоординированная работа всех участников позволит получить качественный продукт, который будет полезен при использовании и сможет решить проблемы, которые препятствуют объективной оценке проекта ключевыми участниками, что сделает его востребованным на рынке.

На планирование, реализацию и функционирование проекта оказывают влияние факторы внешней и внутренней среды. Факторы окружения могут как способствовать успешной реализации проекта, так и иметь обратный эффект, из-за которого реализация проекта может быть достаточно сильно затруднена.

К факторам внешней среды относятся: политические, экономические и технологические факторы. К факторам внутренней среды можно отнести участников проекта, особенности взаимодействия между членами команды проекта, стиль руководства, обеспечение проекта, а также условия труда.

Начнём анализ с внешних факторов, которые влияют на проект, а именно с политических:

- Поддержка государства в развитие проектного управления;
- Государство поддерживает компании, которые внедряют у себя проектное управление.

На современном этапе развития в секторе государственного управления своё развитие получили инициативы, связанные с внедрением проектного подхода. Правительство Российской Федерации в технологии проектного управления видит один из инструментов качественного преобразования государственного управления и повышения его эффективности и результативности. Так, начиная с 2016 года были разработаны и утверждены основные нормативно-правовые документы, формирующие концепцию перехода органов исполнительной власти на проектно-ориентированную систему управления и определяющие организационно-функциональную структуру управления проектами в системе органов исполнительной власти:

- Указ Президента Российской Федерации № 204 от 7 мая 2018 года «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»

- Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместо Постановления Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;

- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 2165-р;

- Ряд методических рекомендации, утверждённые Аппаратом Правительства Российской Федерации, которые детально раскрывают каждый из этапов жизненного цикла государственных проектов. [50]

С утверждением упомянутых документов в нормативно-правовой базе российского государственного управления закрепляются модель системы проектного управления, основные термины, категории и подходы, также определены основные участники проектной деятельности, в том числе

предусмотрено введение новых структурных подразделений в структуре ведомств, их роли, полномочия и обязанности.

На современном этапе развития государственного управления происходит развитие проектных методов и становление системы управления государственными проектами: национальными проектами, федеральными, ведомственными и региональными.

Существуют меры поддержки, направленные и на развитие проектов внутри предприятий, одна из которых – «Соглашения о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК)» — инструмент, с помощью которого государство поддерживает реализацию крупных инвестиционных проектов.

Стоит упомянуть и постановления правительства РФ № 1101 от 17 июня 2022 года «О предоставлении субсидии из федерального бюджета автономной некоммерческой организации «Платформа Национальной технологической инициативы» в целях создания и поддержания пространства коллективной работы «Предпринимательские точки кипения» на территории образовательных организаций высшего образования в рамках реализации федерального проекта «Платформа университетского технологического предпринимательства» государственной программы Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» и №1085 от 15 июня 2022 года «О предоставлении субсидий из федерального бюджета автономной некоммерческой организации «Платформа Национальной технологической инициативы» в целях организации акселерационных программ поддержки проектных команд и студенческих инициатив для формирования инновационных продуктов в рамках реализации федерального проекта «Платформа университетского технологического предпринимательства» государственной программы РФ «Научно-технологическое развитие Российской Федерации», которые регулируют правила реализации проектов, реализуемых в составе федерального проекта «ПУТП». [48]

К экономическим факторам можно отнести размер ключевой ставки ЦБ РФ, так как от неё зависят процентные ставки по кредитам и депозитам, доходность облигаций и скорость инфляции. Изменение ключевой ставки может помешать реализации федерального проекта, а следовательно, помешать и проекту по внедрению методики оценки его эффективности. Также к экономическим рискам можно отнести распределение бюджета внутри организации. Если уменьшат финансирование на проекты федерального проекта «ПУТП», это может помешать проекту внедрения, так как нужно будет менять классификацию исходя из новых условий реализации проектов.

Обозначим технологические факторы, влияющие на проект. Цифровизация и автоматизация многих процессов в компаниях способствует появлению новых технологий и изменению инструментов проектного управления. Меняются и потребности ключевых участников, что достаточно сильно меняет условия реализации проекта по внедрению методики оценки эффективности проектов.

Но у цифровизации есть и существенные преимущества. Например, с появлением онлайн-инструментов упрощается процесс проведения различных исследований и опросов, которые позволяют актуализировать данные по требованиям ключевых участников и существенно облегчают, и ускоряют обработку результатов.

В команду проекта входят: Мизев Лев Сергеевич – управляющий проекта, доцент, к.э.н. Илышева Марина Анатольевна – куратор проекта и консультант в области управления проектами; профессор, д.э.н. Котляревская Ирина Васильевна – консультант в области маркетинга, юрист.

Стиль руководства – демократический. Проект осуществляется при тесном взаимодействии команды проекта, все ключевые решения принимаются сообща.

Среди участников проекта есть эксперты, которые осуществляют консультирование членов команды проекта по вопросам в различных функциональных областях проекта.

Между командой проекта и его участниками осуществляются как функционально-ролевые, так и межличностные коммуникации.

Для реализации проекта имеется необходимое информационное и техническое обеспечение.

Для оценки успешности реализации проекта необходимо выделить критерии его успешности, что позволит оценить конкретные измеримые показатели и сделать выводы о достижении поставленных перед проектом целей.

В данном проекте по внедрению методики оценки эффективности проектов, в основе которой лежат маркетинговые показатели, можно выделить следующие критерии успешности:

- Методика утверждена и используется руководителями структурных подразделений для оценки эффективности проектов;
- Внедренная методика позволяет оценить результаты как отдельных проектов, так и федерального проекта в целом;
- Методика позволяет оценить не только количественные показатели проекта, но и уровень удовлетворенности отдельных участников федерального проекта;
- Методика удобна в использовании и действительно упрощает задачу оценивания результатов проекта;
- Методика позволяет оценить проекты не только по количественным, но и по качественным показателям;
- Благодаря внедрению методики можно провести сравнение результатов разных проектов и выявить наиболее эффективный из них.

Исходя из разработанной ранее методики, критерии успешности можно представить в виде таблицы. Таблица 7 представлена ниже.

Таблица 7 – Критерии успешности проекта внедрения методики оценки эффективности проекта в федеральный проект «ПУТП»¹⁰

Название группы показателей	Название показателя оценки эффективности проекта
Внутренние показатели проекта	Соблюдение сроков проекта
	Соответствие выделенному бюджету
Внутренние показатели проекта	Достижение первоначальных целей проекта
	Соответствие результатов проекта ожиданиям и стандартам качества
Операционные показатели	Процент задач, выполненных в соответствии с графиком
	Эффективность использования выделенных ресурсов
	Оценка производительности команды
	Соответствие проекта всем нормам и регуляциям
Социальные показатели	Влияние проекта на общество
	Устойчивость и долгосрочное воздействие проекта
	Уровень вовлеченности общества в проект
Показатели управления	Гибкость и адаптивность в управлении проектом
	Наличие и качество отчётов и проектной документации
	Уровень инноваций в управлении проектами
Показатели развития	Обучение и развитие команды проекта
	Расширение партнёрской сети
Эффективность результатов проекта	Способность результатов проекта интегрироваться с другими проектами
Маркетинговые показатели	Степень удовлетворенности заинтересованных сторон
	Способность проекта привлечь новую аудиторию (новые ВУЗы, новых участников мероприятий проекта)
	Улучшение репутации бренда
	Степень удовлетворенности конечных потребителей
	Соответствие образовательным стандартам
	Степень удовлетворенности студентов
	Развитие бренда организации
	Доступность продукта для использования

3.2 Разработка основных этапов проекта

Как уже было сказано ранее, у каждого проекта есть 4 фазы жизненного цикла. Данный проект не является исключением, в нём также выделяются следующие фазы: концептуальная, разработки, реализации и закрытия.

Концептуальная фаза характеризуется подготовительными работами, сбором необходимой информации, проведением исследований, изучением проблемы, актуальности проекта, а также окружения вокруг проекта и возможностей для его реализации. Как итог – формируется замысел проекта.

Во время фазы планирования ставятся цели и задачи, а также определяются сроки реализации и критерии успешности проекта.

Фаза реализации – это проработка каждой отдельной специфической области проекта привлекаемыми специалистами. Проводится исследование о существующих методах оценки, анализ полученных данных и формируются выводы, на основании которых разрабатывается план внедрения методики в проект. Именно на этой фазе и происходит тестовый запуск проекта.

На фазе закрытия необходимо подвести итоги тестового периода функционирования проекта, исправить выявленные недостатки и сформировать архив проекта, а также определить дальнейшие планы развития проекта.

Подробно расписанные и распределённые по фазам работы проекта представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Работы проекта, распределённые по фазам

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
<i>1. Инициация</i>	<i>6 дней</i>	<i>Пт 01.03.24</i>	<i>Пт 08.03.24</i>
1.1. Поиск проблемы	2 дней	Пт 01.03.24	Пн 04.03.24
1.2. Формирование проблематики проекта	1 день	Вт 05.03.24	Вт 05.03.24
1.3. Определение актуальности проекта	1 день	Вт 05.03.24	Вт 05.03.24
1.4. Изучение окружения проекта и возможностей его реализации	1 дней	Ср 06.03.24	Чт 06.03.24
1.5. Определение участников проекта	2 дней	Ср 06.03.24	Чт 07.03.24
1.6. Формирование замысла проекта	1 день	Пт 08.03.24	Пт 08.03.24
<i>2. Планирование</i>	<i>13 дней</i>	<i>Пн 11.03.24</i>	<i>Ср 27.03.24</i>
2.1. Постановка цели, миссии и определение конечного продукта	1 день	Пн 11.03.24	Пн 11.03.24
2.2. Определение сроков реализации	1 день	Вт 12.03.24	Вт 12.03.24
2.3. Определение количества ресурсов, необходимых для реализации проекта	2 дней	Вт 12.03.24	Ср 13.03.24
2.4. Определение состава работ	3 дней	Чт 14.03.24	Пн 18.03.24
2.5. Формирование команды проекта	1 день	Вт 19.03.24	Вт 19.03.24
2.6. Выработка единых подходов к совместной деятельности команды проекта	2 дней	Ср 20.03.24	Чт 21.03.24
2.7. Определение критериев успешности проекта	4 дней	Пт 22.03.24	Ср 27.03.24
<i>3. Выполнение и контроль</i>	<i>36 дней</i>	<i>Чт 28.03.24</i>	<i>Чт 16.05.24</i>
3.1. Проведение исследования о существующих критериях оценки	2 дней	Чт 28.03.24	Пт 29.03.24
3.2. Проведение исследования об объективности данных критериев	2 дней	Пн 01.04.24	Вт 02.04.24
3.3. Упорядочивание полученной информации	1 день	Ср 03.04.24	Ср 03.04.24

Продолжение таблицы 8

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
3.4. Формирование выводов на основании полученной информации	3 дней	Чт 04.04.24	Пн 08.04.24
3.5. Формирование критериев, подходящих для оценки эффективности проектов федерального проекта	4 дней	Вт 09.04.24	Пт 12.04.24
3.6. Формирование критериев оценки эффективности федерального проекта	4 дней	Вт 09.04.24	Пт 12.04.24
3.7. Разработка рекомендаций по использованию данной системы	3 дней	Пн 15.04.24	Ср 17.04.24
3.8. Внедрение системы в ВУЗ	21 дней	Чт 18.04.24	Чт 16.05.24
4. Завершение	10 дней	Пт 17.05.24	Чт 30.05.24
4.1. Оценка полученных результатов проекта, соотнесение ожидаемых и реальных результатов	2 дней	Пт 17.05.24	Пн 20.05.24
4.2. Подведение итогов для всех участников проекта	2 дней	Вт 21.05.24	Ср 22.05.24
4.3. Предоставление результатов проекта представителям федерального проекта "ПУТП"	5 дней	Вт 21.05.24	Пн 27.05.24
4.4. Анализ выполнения работ	1 день	Вт 28.05.24	Вт 28.05.24
4.5. Разрешение спорных вопросов между участниками проекта	3 дней	Чт 23.05.24	Пн 27.05.24
4.6. Определение дальнейших планов развития проекта	2 дней	Ср 29.05.24	Чт 30.05.24

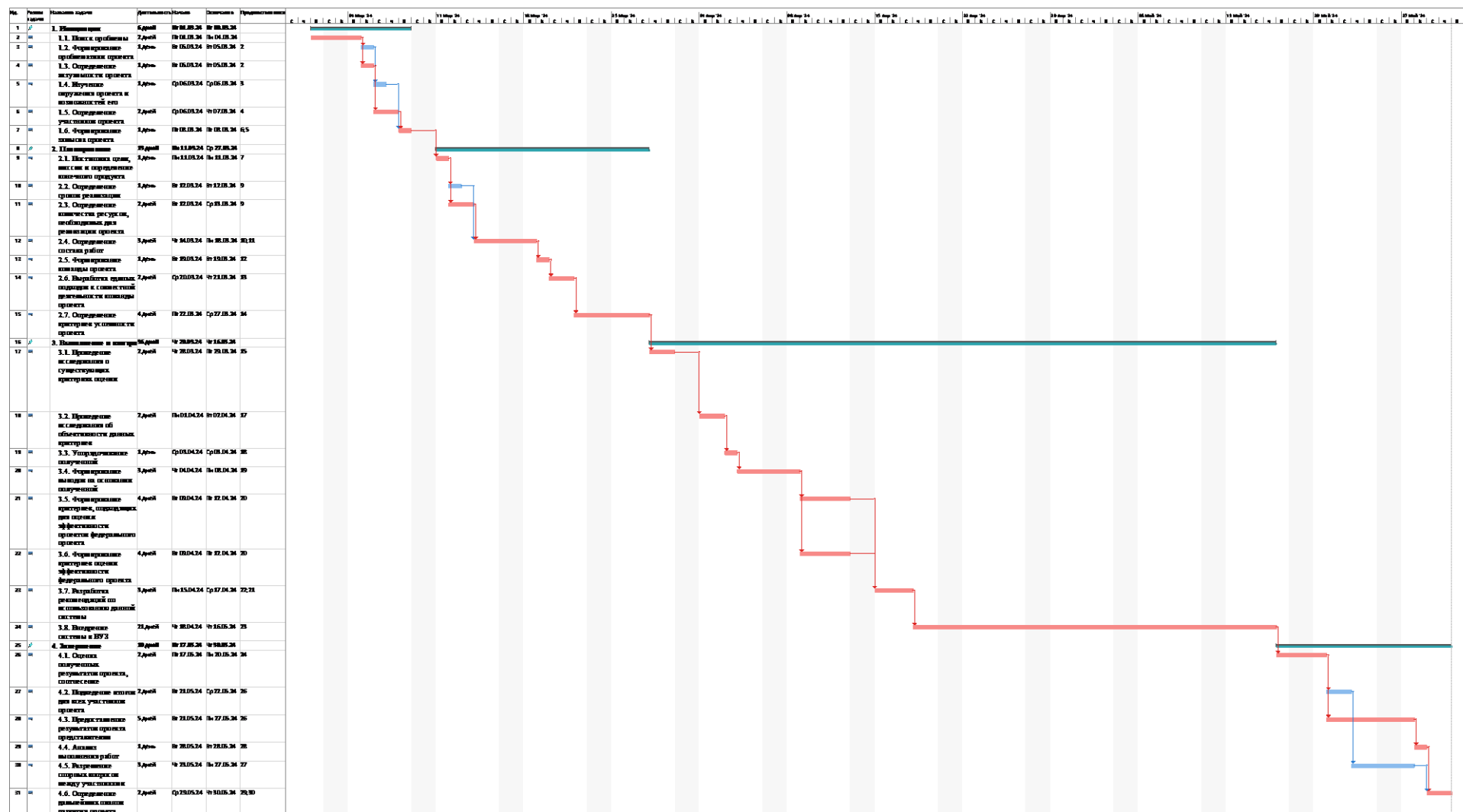
Диаграмма Ганта представлена на рисунке 9.

Общая продолжительность проекта составляет 27 работ с 01.03.2024 по 30.05.2024 (65 дней).

Концептуальная фаза длится с 01.03.2024 по 08.03.2024 (6 дней), фаза планирования с 11.03.2024 по 27.03.2024 (13 дней), фаза реализации с 28.03.2024 по 16.05.2024 (36 дней), фаза закрытия с 17.05.2024 по 30.05.2024 (10 дней).

Критический путь обозначен красным цветом, работы на критическом пути требуют особого внимания и подготовки: они должны быть выполнены в срок, чтобы сохранить запланированные изначально сроки реализации проекта.

Критический путь проекта проходит через 22 работы. Это связано с тем, что все работы, за исключением пяти (1.2 – Формирование проблематики проекта; 1.4 – Изучение окружения проекта и возможностей его реализации; 2.2 – Определение сроков реализации; 4.2 – Подведение итогов для всех участников проекта; 4.5 – Разрешение спорных вопросов между участниками проекта), идут последовательно, так как каждый участник команды проекта, ответственный за выполнение той или иной задачи, исполняет несколько ролей.



3.3 Управление рисками и оценка эффективности проекта для ключевых участников

Для того, чтобы предупредить возникновение неблагоприятных ситуаций, которые могут осложнить реализацию проекта, необходимо учесть возможные риски и продумать стратегии реагирования на них еще на этапе планирования проекта. В таблице 9 представлены возможные риски проекта по группам и стратегии реагирования на них.

Таблица 9 – Риски проекта и стратегии реагирования на них¹¹

№	Группа риска	Формулировка	Стратегия реагирования
1	Политические	Государство отклоняется от курса развития проектного управления	Принятие Многие образовательные учреждения уже внедрили у себя проектное управление, и оно наглядно показало свою эффективность. В связи с этим, проект в любом случае будет актуален.
		Государство меняет вектор развития и прекращает поддержку федерального проекта «ПУТП»	Принятие Существуют и другие проекты, объединяющие ВУЗы РФ. К сожалению, придётся пересмотреть график реализации проекта и подобрать нужные показатели для оценки других проектов.
2	Экономические	Кризис не позволяет тестировать новые методики оценки, так как неправильная оценка проекта может принести финансовые убытки	Снижение влияния Поиск учебных учреждений, которые имеют стойкие позиции, и, которые готовы протестировать методики оценки и показать её эффективность.

¹¹ Составлено автором

Продолжение таблицы 9

№	Группа риска	Формулировка	Стратегия реагирования
3	Коммерческие	Некачественное исследование привело к тому, что проект не пользуется спросом в компании	Снижение влияния 1) Привлечение в проект специалиста с опытом работы в выбранной тематике и успешными кейсами 2) В качестве респондентов выбирать действующих практиков, которые готовы подтвердить актуальность проблемы и помочь с тестированием
4		Неудовлетворительные результаты тестирования	Снижение влияния Анализировать показатели в течение тестирования и вносить своевременные правки. Параллельное тестирование в других ВУЗах, реализующих проекты, чтобы определить, зависит ли успех проекта от географии.
5		Руководители подразделений отказываются использовать методику	Снижение влияния Проведение тестирования параллельно в нескольких учебных заведениях. Это позволит показать эффективность методики и склонить руководителей подразделений к её использованию
6	Финансовые	Недостаточное финансирование проекта	Снижение влияния Диверсификация: использование собственных средств, привлечение займов и инвесторов, использование уникальных ресурсов университета

Продолжение таблицы 9

№	Группа риска	Формулировка	Стратегия реагирования
7	Организационные	Многозадачность команды проекта	Снижение влияния Привлечение высококвалифицированных консультантов, способных упростить и ускорить выполнение задач
8		Нарушение сроков выполнения работ	Снижение влияния Привлечение дополнительных специалистов, благодаря которым получится выполнить проект в запланированные сроки
9		Незаинтересованность сотрудников в участии в проекте	Снижение влияния Разработка системы мотивации для всех стейкхолдеров проекта
10	Квалификационные	Подбор нецелевой аудитории в проект	Снижение влияния 1) Привлечение в проект специалиста с опытом работы в выбранной тематике и успешными кейсами 2) В качестве респондентов выбирать действующих практиков, которые готовы подтвердить актуальность проблемы и помочь с тестированием

Продолжение таблицы 9

№	Группа риска	Формулировка	Стратегия реагирования
11	Квалификационные	Использование неправильных инструментов при проведении исследования	Снижение влияния 1) Привлечение в проект специалиста с опытом работы в выбранной тематике и успешными кейсами 2) Проведение консультаций с экспертом перед проведением исследования
12		Неправильный анализ полученных результатов	Снижение влияния Обсуждение результатов исследования с командой проекта и формирование объективной точки зрения по результатам
13		Недостаточный опыт работы руководителя проекта	Снижение влияния Консультация с экспертами на всех ключевых этапах работы
14		Недостаточная квалификация привлекаемых специалистов	Снижение влияния 1) Обращение в специализированные агентства 2) Привлечение в проект специалиста с опытом работы в выбранной тематике и успешными кейсами 3) Организация обучения с углублением в тематику проекта
15	Психологические	Возникновение конфликтных ситуаций между участниками команды проекта	Передача риска Привлечение специалиста в проект, способного улаживать конфликты и поддерживать позитивную рабочую атмосферу

Продолжение таблицы 9

№	Группа риска	Формулировка	Стратегия реагирования
16	Психологические	Неготовность специалистов обучаться новым навыкам	Снижение влияния 1) Разработка системы мотивации для каждого члена команды проекта 2) Поиск специалистов, заинтересованных в реализации проекта
17	Технологические	Перебои в работе интернета при проведении опросов и проведении исследования	Снижение влияния 1) Поиск надёжного интернет-провайдера 2) Запасной мобильный роутер от другого провайдера
18		Выход из строя оборудования	Снижение влияния Наличие запасного оборудования
19	Форс-мажорные	Болезнь членов команды проекта	Принятие Данный фактор невозможно предугадать. Мы можем только поспособствовать скорейшему выздоровлению участника команды.

Таким образом, для успешной реализации проекта необходимо предусмотреть максимально возможное число рисков каждого типа и продумать возможные стратегии реагирования на них. Такой подход позволит сэкономить ресурсы (временные, денежные и другие) в случае возникновения риска, а также выйти из сложившейся ситуации с наименьшими потерями.

Представим обозначенные группы рисков в матрице рисков, классифицируя их по степени возможности возникновения и последствий от них. Матрица рисков представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Матрица рисков¹²

Ущерб/ Вероятность	Низкий	Средний	Высокий
Высокая			Коммерческие Организационные
Средняя	Финансовые Технологические	Экономические Психологические Форс-мажорные	Квалификационные
Низкая			Политические

Полученные результаты распределения групп рисков по ячейкам матрицы рисков говорят о том, что в первую очередь стоит обратить внимание на коммерческие и организационные риски, так как они попадают в группу критических рисков. Данные виды рисков несут наибольшую угрозу успешной реализации проекта.

Квалификационные риски также имеют высокое влияние на проект, поэтому требуют пристального внимания.

Внимание в таблице привлекают и политические риски, ведь могут нанести серьезный ущерб проекту. Но вероятность наступления политических рисков достаточно низкая, так как Российская Федерация стабильно следует намеченному курсу и продолжает поддержку существующих и запуск новых программ, направленных на формирование технологического суверенитета страны.

Экономические, форс-мажорные и психологические риски имеют среднее влияние на проект, но это не значит, что на них не нужно обращать внимание. Данные группы рисков также требуют рассмотрения и формирования стратегий реагирования на них.

¹² Составлено автором

Финансовые и технологические риски тоже могут нанести ущерб проекту, но низкого уровня. При более детальных расчётах может оказаться, что реализация мероприятий по устранению этих групп рисков могут обойтись дороже, чем последствия ущерба, нанесённого этими рисками. Тем не менее, при наличии ресурсов следует рассмотреть эти группы рисков подробнее и продумать стратегии реагирования на них.

При успешной реализации проект способен принести выгоды для всех ключевых сторон, как для членов команды проекта, так и для руководителей разных уровней, а также для основной целевой аудитории федерального проекта «Платформа университетского технологического предпринимательства» – для студентов. Приведённые выгоды для ключевых участников проекта приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Выгоды для ключевых участников проекта¹³

Стейкхолдер	Выгоды от проекта
Руководитель проекта – Мизев Лев Сергеевич	Опыт разработки проекта с нуля
	Формирование личного бренда на рынке
	Предоставление качественной услуги
	Формирование клиентской базы
	Получение опыта в проектном управлении
	Получение опыта взаимодействия с представителями ведущих ВУЗов РФ
	Получение опыта в узкоспециализированных областях проекта (маркетинг, юриспруденция)
	Подбор сильной команды для реализации будущих проектов
	Развитие компетенций и «мягких» навыков
Эксперты – участники команды проекта	Интересный и полезный кейс в портфолио
	Получение опыта в ведении проектной деятельности в роли эксперта-консультанта

¹³ Составлено автором

Продолжение таблицы 11

Стейкхолдер	Выгоды от проекта
Эксперты – участники команды проекта	Опыт проведения исследований в предметной области, который позволяет расширить кругозор и компетенции
	Установление новых коммуникационных связей
	Развитие личного бренда
	Приобретение потенциальных клиентов
Клиенты	Внедрённая и опробованная методика оценки эффективности проектов
	Повышение качества проектов организации
	Формирование устойчивых связей с другими ключевыми участниками проектов
	Повышение уровня лояльности и удовлетворенности участников мероприятий проекта
	Укрепление репутации учебных заведений
Непосредственные участники мероприятий федерального проекта «ПУТП»	Опыт работы с внедрением инновационных технологий в проект
	Получение выгод от участия в мероприятиях федерального проекта «ПУТП»
	Повышение уровня удовлетворенности
Преподаватели университетов	Опыт участия в исследованиях в роли участников
	Вовлечённость студентов в преподаваемый предмет
Преподаватели университетов	Финансовая мотивация при выполнении показателей KPI проекта.

Таким образом, все участники проекта смогут получить свои выгоды, которые помогут вывести проект на новый уровень. Повысится и удовлетворенность ключевых участников, что поспособствует укреплению

связей и устойчивому взаимодействию сторон в будущих проектах. В том числе повысится и уровень удовлетворённости студентов, принимающих непосредственное участие в мероприятиях проекта.

Определённые выгоды будут иметь и преподаватели, так как студенты при разработке стартап-проектов будут сильнее вовлечены в предметные области проектов, а следовательно, больше погружены в преподаваемые дисциплины, что повысит качество усвоения материала и интерес к занятиям. Кроме того, для преподавателей стоит разработать систему финансовой мотивации, так как они играют большую роль в достижении некоторых показателей федерального проекта. По выполнению определённых KPI преподаватели могут получить премию, что также повысит их заинтересованность в реализации проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основная цель выпускной квалификационной работы была достигнута благодаря решению следующих задач:

- систематизированы теоретические аспекты основных подходов к оценке эффективности проектов;
- проанализированы и оценены практические подходы и проблемы оценки эффективности проектов;
- созданы два классификатора показателей, один из которых является универсальным для всех проектов, а во втором предлагаются показатели, распределённые по видам проектов;
- разработан методический подход к формированию оценки эффективности проектов и проект внедрения разработанного подхода в высших учебных заведениях.

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты основных подходов к оценке эффективности проектов. В рамках исследования было подробно разобрано понятие «проект», приведена классификация проектов по их типу, виду, классу и другим классификационным признакам. В главе также подробно разобраны фазы проекта, для каждой фазы приведены примеры основных работ и отличительные характеристики.

В главе приведены современные методы оценки эффективности проектов, приведены наборы базовых и дополнительных критериев, которые используются руководителями проектов для оценки их эффективности, а также приведены аспекты и связанные с ними показатели эффективности, которые используют американские практики.

В первой главе подробно разобрано понятие «ключевые участники» и рассмотрены наиболее часто встречающиеся в проектах стейкхолдеры. Рассмотрены наиболее распространённые в использовании модели,

позволяющие формализовать подходы к установлению приоритетов и выбору подходящей стратегии для взаимодействия с ключевыми сторонами. Выбор различных моделей в каждом отдельном случае обуславливается, как правило, масштабом и уровнем сложности проекта. Модели зачастую дополняют друг друга, поэтому могут быть использованы совместно. Для модели Менделоу приведён пример расположения ключевых участников в квадрантах матрицы.

По результатам первой главы можно сделать следующие выводы: каждый проект по-своему уникален, но тем не менее все проекты имеют одинаковый жизненный цикл. Для успешной реализации проекта руководителям проектов крайне важно правильно классифицировать проект, ведь от этого будут зависеть, в том числе, критерии оценки эффективности проекта. Существуют разные методы оценки эффективности проектов, но, к сожалению, они не позволяют оценить проект объективно с точки зрения всех ключевых сторон. В зависимости от сложности проекта количество стейкхолдеров может изменяться, но руководителям проектов обязательно нужно оценивать интересы заинтересованных сторон и уровень их власти, чтобы оценить в целом влияние на проект. Для этого существует несколько моделей, наиболее распространёнными из которых являются модели Митчелла и Менделоу.

Во второй главе выпускной квалификационной работы подробно проанализированы практические подходы и проблемы оценки эффективности проектов. Из анализа становится понятно, что при оценке эффективности должного внимания получают не все ключевые стороны. Данная проблема более подробно рассмотрена на образовательном проекте федерального масштаба, где главную роль играют количественные показатели, а не качественные. Это является следствием недооценки роли маркетинга в проектном менеджменте. Маркетинг является неотъемлемой частью реализации любого проекта, а маркетинговые инструменты должны быть использованы на каждой фазе реализации проекта.

В главе проведена оценка целесообразности использования маркетинговых показателей при оценке эффективности проектов разных видов. Оценка показала, что многие маркетинговые показатели являются универсальными для всех видов проектов и должны быть использованы для оценки эффективности, так как именно благодаря им можно выявить не только количественные метрики, но и качественные.

Во второй главе разработаны два классификатора показателей для оценки эффективности проектов, в основе которых лежат маркетинговые показатели. Один из классификаторов является универсальным для всех видов проектов, а показатели в нём распределены по группам, среди которых группы экономических, маркетинговых, социальных и других видов показателей. Во втором классификаторе предлагаются уникальные для каждого вида проектов показатели. На основании разработанных классификаторов разработан разветвлённый алгоритм формирования системы оценки эффективности проектов, где особое внимание обращено к учёту интересов ключевых сторон.

По результатам второй главы можно сделать следующие выводы: существующие методы оценки не позволяют объективно оценить эффективность проекта с учётом интересов всех ключевых участников. Зачастую для оценки используются количественные показатели, но они не всегда способны отражать реальное качество проекта. Для исправления ситуации разработан разветвлённый алгоритм формирования системы оценки эффективности проектов на основе предложенных классификаторов с использованием маркетинговых показателей. Ведь именно маркетинговые показатели позволяют руководителю проекта при оценке успешности учесть потребности всех ключевых участников проекта.

Результатом написания третьей главы стала разработка проекта по внедрению методики оценки эффективности проектов с использованием маркетинговых показателей в учебных учреждениях, реализующих федеральный проект «Платформа университетского технологического предпринимательства».

Разработана концепция проекта: сформулирован замысел, миссия, цель и продукт проекта, определен круг участников, определены внутреннее и внешнее окружения проекта, сформированы критерии успешности, составлен календарный план проекта, построена диаграмма Ганта с помощью программы Microsoft Project, выявлены потенциальные риски и разработаны мероприятия по их устранению, проведена оценка эффективности проекта для его основных участников. Выявленные риски распределены в матрице рисков.

Для реализации замысла и достижения всех целей проекта потребуется высококвалифицированная команда, у которой есть не только большая теоретическая база, но и успешный опыт применения профильных знаний на практике, в частности, в проектной деятельности. Команда проекта представлена опытными учеными и молодыми специалистами, способные реализовывать запланированные работы. Скоординированная работа всех участников в проекте позволит получить качественный продукт, который будет решать проблему компаний, давая положительные эффекты, поэтому будет востребован на рынке.

На проект влияют внешние и внутренние факторы, которые могут поспособствовать реализации проекта, а могут замедлить его ход. К факторам внешней среды относятся политические, экономические и технологические факторы. Среди политических факторов можно выделить поддержку государства в развитии проектного управления, а также поддержка федеральных образовательных проектов. Данные факторы благоприятны для нашего проекта и могут поспособствовать его успешной реализации. Среди экономических факторов выделена высокая ключевая ставка ЦБ РФ, из-за которой в условиях кризиса учреждения могут быть не готовы использовать новые инструменты в своих проектах, так как это может нанести им финансовый ущерб. Данный фактор может замедлить реализацию проекта. Технологические факторы имеют скорее положительный эффект на ход проекта. Благодаря онлайн-инструментам ускоряется процесс проведения исследования и анализ его результатов.

К внутренним факторам проекта относится команда проекта, которая является достаточно сбалансированной и оптимальной по составу. Демократический стиль руководства, функционально-ролевые и межличностные коммуникации, наличие необходимого технического и информационного обеспечения позволят работать продуктивно и согласованно.

В ходе проекта возможно возникновение рисков, которые при анализе были разделены на 9 групп. Существуют риски, с которыми нам придётся смириться, ведь повлиять на них мы не в силах, такие как политические и форс-мажорные. Но влияния большинства рисков на проект можно снизить, благодаря выполнению определенных действий, о которых подробно написано в таблице 9. Также существуют риски, которые мы можем передать, привлекая в проект дополнительных специалистов, в данном случае это психологические риски.

Так, анализ возможных рисков и разработка стратегий реагирования позволяет быть готовыми к возможной реализации рискового события и исключению критических потерь ресурсов или других неблагоприятных событий.

Все стороны, участвующие в разработке и реализации проекта будут иметь свои выгоды. В первую очередь это кейс успешной реализации проекта и формирование личного бренда. Также все участники проекта смогут наработать новые полезные коммуникационные связи и приобрести потенциальных клиентов.

Практическая значимость исследования заключается в разработке методического подхода, применяя который в профессиональной практике руководители проектов смогут проводить объективную оценку своих проектов и таким образом повысить их качество. Разработанная методика может оказать влияние на отраслевые стандарты и стать началом более глобального исследования, которое позволит разработать комплексную методику оценивания проектов с учётом их полной классификации и наличием различных стейкхолдеров.

Таким образом, разработка методики, которая позволит оценить проект с учётом всех его классификационных признаков и наличием различных ключевых сторон является масштабной и крайне сложной задачей. Но решение данной задачи может вывести проектное управление в Российской Федерации на новый уровень. Данное исследование может послужить началом более глобальных исследований. Но при разработке новых методик стоит учитывать роль маркетинга в проектном менеджменте. Недооценка значимости маркетинга в проектном управлении может повлечь за собой новые ошибки и нерациональное расходование ресурсов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1) Об образовании в Российской Федерации. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ. – Текст: электронный // КонсультантПлюс: [https://www.consultant.ru/]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/?ysclid=lxcytrdm6t811064183 (дата обращения 08.02.2024).
- 2) ГОСТ Р 54869–2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.
- 3) Володин В. В. Управление проектом: теория, методология, практика: монография / В. В. Володин, В. И. Хабаров. – М.: Университет «Синергия», 2018. – 224 с. ISBN 978-5-4257-0316-3.
- 4) Голубев А.А. Экономика и управление инновационной деятельностью: Учебное пособие. — СПб : СПбГУ ИТМО, 2012. — 119 с.
- 5) Ерлыгина Е. Г., Филимонова В. Д. Корпоративная система управления проектами – эффективный инструмент управления деятельностью предприятия // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. № 6.
- 6) Клилэнд Д. Управление заинтересованными сторонами проекта // Управление проектами / Под ред. Дж.К. Пинто. — СПб.: Питер, 2004.
- 7) Кэмпбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. — М.: Проспект, 2003.
- 8) Миронова С. Б. Управление проектом: практикум / С.Б. Миронова, Н.Л. Зарубина, Н.С. Миронова. – Саратов: ГАУ ДПО «СОИРО», 2016. – 92 с. – ISBN 978-5-9980-0282-3.
- 9) Юсупова И.В. Управление проектами территориального развития: Учебное пособие (курс лекций) / И.В. Юсупова. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2018. – 150 с.
- 10) Коммуникационное сопровождение проектной деятельности / Илышева 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.
- 11) Маркетинг: учебное пособие: в 2 ч. / И. В. Котляревская, С. А. Романова. – Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ. – 2009. – Ч. 1. – 190 с.
 - 12) Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. ВК 477 от 21.06.1999: утв. Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ: вторая редакция. – М: Экономика, 2000.
 - 13) Оценка эффективности инвестиционного проекта: учебное пособие / Л. М. Теслюк, А. В. Румянцева. – Екатеринбург: Менеджмент, 2014. – 141 с. – Текст: электронный. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/27977/1/tesliyk_ryma%D1%83nceva_2014.pdf?ysclid=lx682ml69s150427815 (дата обращения 19.03.2023).
 - 14) Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. – М: Омега-Л, 2007. – 664 с.
 - 15) Управление проектами внедрения технологий «индустрия 4.0» / И. В. Буренина, М. М. Гайфуллина, С. Ф. Сайфуллина [и др.]. – Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2019. – 150 с.
 - 16) Управление проектами: основы профессиональных знаний, национальные требования к компетенции специалистов. — М.: Проектная Практика, 2010.
 - 17) Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 422 с. — Серия: Бакалавр. Академический курс.
 - 18) Управление проектами: учебное пособие / Н.М. Цыцарова. – Ульянов. гос. техн. ун-т. – Электрон. дан. – Ульяновск: УлГТУ, 2021. – 105 с. ISBN 978-5-9795-2085-8.
 - 19) Управление проектами: фундаментальный курс / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони и др. – Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620 с. – ISBN 978-5-7598-0868-8.

- 20) Аралбаева Ф.З. Критерии эффективного проектного менеджмента / Ф. З. Аралбаева, О. А. Русяева // Вестник ОГУ. – 2006. – №10. – С. 258-264. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-effektivnogo-proektnogo-menedzhmenta/viewer> (дата обращения 10.02.2024) – Текст: электронный.
- 21) Арутюнова А.Е. Функции сферы образования в современной социально-экономической системе – Текст: электронный // Естественно-гуманитарные исследования. – 2019. – №25 (3). – с. 25-29 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funksii-sfery-obrazovaniya-v-sovremennoy-sotsialno-ekonomicheskoy-sisteme/viewer> (дата обращения 10.02.2024)
- 22) Баранов И.М. Теоретические аспекты определения экономических потерь и рисков / И.М. Баранов // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2015. – №10. – С. 64-68.
- 23) Васильев С.В. Маркетинг в управлении проектами. – Текст: электронный // Экономические исследования и разработки. – 2022. – URL: <http://edrf.ru/article/03-04-22> (дата обращения 10.02.2024).
- 24) Воробьев И.А. Практика оценки экономической эффективности инновационного проекта. – Текст: электронный // Научно-практический журнал «МИР». – июль-сентябрь 2013. – С. 37-43. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktika-otsenki-ekonomicheskoy-effektivnosti-innovatsionnogo-proekta/viewer> (дата обращения 20.03.2023).
- 25) Воропаев В., Гельруд Я. Математические модели проектного управления для заинтересованных сторон // Управление проектами и программами. — 2012. — №4(32). — С. 258–269.
- 26) Допира Р.В. Методика управления разработкой сложных технических систем. – Текст: электронный // Программные продукты и системы. – 2014. – №2. – С. 17-22. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_23286088_40709206.pdf (дата обращения (19.03.2023)).
- 27) Ибрагимова О.Ю. Корпоративные проекты как технологии формирования имиджа образовательных учреждения – Текст: электронный

- // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2015. – №3 (21). – С. 145-152. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_24245402_59583718.pdf (дата обращения 30.03.2023).
- 28) Костина С.А. Сравнительный анализ моделей управления заинтересованными сторонами проекта – Текст: электронный // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – №5 (22). – С. 363-368. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_35651900_91394631.pdf (дата обращения 16.10.2023).
- 29) Кривенко Е.И. Управление эффективностью деятельности организации на основе совершенствования маркетингового инструментария / Е.И. Кривенко, Е.С. Стряпчих, Д.Р. Бартенев // Science Time. – 2023. – № 2(109). – С. 38-40. – EDN GSDPNI.
- 30) Лившиц В.Н. Тридцать три заблуждения при оценке эффективности реализуемых в России инвестиционных (инновационных) проектов / В.Н. Лившиц // Экономика и качество систем связи. – 2016. – №2 – С.4-21.
- 31) Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. — Серия 8. — 2004. — Вып. 2(16). — С. 51–68.
- 32) Рогожин С.П. Интеллектуальные права собственности: институциональный подход / С.П. Рогожин, С.Л. Сазанова // Управление. – 2016. – Т.4. – №1. – С. 74-78.
- 33) Романова И.Б. Образовательные проекты в ВУЗе. – Текст: электронный // Модернизация образования. – 2003. – №1. – С. 43-46. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatelnye-proekty-v-vuze/viewer> (дата обращения 20.03.2023).
- 34) Рязанова Г.Н. Методологические и методические основы оценки эффективности инвестиционных проектов в научно-исследовательской деятельности. – Текст: электронный // Оценка инвестиций. – 2017. – №6. –

- С. 100-103. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-i-metodicheskie-osnovy-otsenki-effektivnosti-investitsionnyh-proektov-v-nauchno-issledovatel'skoy-deyatelnosti/viewer> (дата обращения 20.03.2023).
- 35) Смоляк С.А. Учёт риска и неопределённости при оценке эффективности инвестиционных проектов в России / С.А. Смоляк // Имущественные отношения в РФ. – 2006. – №10(61). – С. 40-45.
- 36) Стреттон А. Идентификация и классификация заинтересованных сторон программы / проекта // Управление проектами и программами. — 2012. — №3(31). — С. 214–222.
- 37) 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 LWEFUH.
- 38) Шинкарева Е.С. Методические подходы к экономической оценке инновационной деятельности // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2008. – Т. 3. – № 19-1. – С. 103-105.
- 39) Shenhar A. J. et al. Project success: a multidimensional strategic concept. – Текст: электронный // Long range planning. – 2001. – №6. – С. 699-725 – URL: https://www.researchgate.net/publication/223330802_Project_Success_A_Multidimensional_Strategic_Concept (дата обращения 19.03.2023).
- 40) Модель совершенства проекта. – Текст: электронный // COBHET: [https://sovnet.ru/] – URL: https://sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-08-05/IPMA_PEB_1_0%20%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%80%D1%83%D1%81.pdf (дата обращения 22.01.2024).
- 41) Национальный институт переподготовки и повышения квалификации в сфере экономики и финансов: [https://nipkef.ru/]. – URL: <https://nipkef.ru/about/blog/typy-i-vidy->

- [proektov/?ysclid=lwxsfci1fy398976824](#) (дата обращения 17.12.2023). – Текст: электронный.
- 42) Яндекс.Практикум: [https://practicum.yandex.ru/]. – URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/zhiznennye-cikly-proekta-fazy-modeli-i-struktura/> (дата обращения 18.12.2023). – Текст: электронный.
- 43) MOODLE - Виртуальная среда обучения КНИТУ (КХТИ): [https://moodle.kstu.ru/]. – URL: <https://moodle.kstu.ru/mod/book/view.php?id=15148> (дата обращения 18.12.2023). – Текст: электронный.
- 44) Сервис Uchitu.ru: [https://uchitu.ru/]. – URL: <https://uchitu.ru/articles/utverzhdienie-tseley-proekta-opredelenie-ego-rezultatov-i-kriteriev-uspeha-primer-obyazannostey.html> (дата обращения 18.03.2023). – Текст: электронный.
- 45) Проектная практика: [https://pmpractice.ru/]. – URL: <https://pmpractice.ru/knowledgebase/managment/keypoints/participants/> (дата обращения 16.10.2023). – Текст: электронный.
- 46) Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному – Текст: электронный // СОВНЕТ: [https://sovnet.ru/]. – URL: https://sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-08-04/1Upravlenie_otnosheniyami_s_zaint_grebennikon.pdf (дата обращения 16.10.2023).
- 47) Федеральный проект «Платформа университетского технологического предпринимательства»: [https://univertechpred.ru/]. – URL: <https://univertechpred.ru/?ysclid=lx7jah2sf1800516603> (дата обращения 08.02.2024). – Текст: электронный.
- 48) Министерство образования и науки России: [https://minobrnauki.gov.ru/]. – URL: https://minobrnauki.gov.ru/platform_utp/ (дата обращения 08.02.2024). – Текст: электронный.
- 49) РБК: [https://www.rbc.ru/]. – URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/interview/25/09/2023/650c018c9a7947b493eb7012?y>

- [sclid=lox9ltufr723142135](#) (дата обращения 11.02.2024). – Текст: электронный.
- 50) COBHET: [https://sovnet.ru/]. – URL: <https://sovnet.ru/publication/instrumenty-proektnogo-upravleniya-v-federalnom-organe-ispolnitelnoy-vlasti?ysclid=lrnhocbwew418651861> (дата обращения 17.11.2023). – Текст: электронный.
- 51) Сервис Diplomba: [https://diplomba.ru/]. – URL: <https://diplomba.ru/work/26608> (дата обращения 22.10.2023). – Текст: электронный.
- 52) Сервис Pedtext: [https://pedtext.ru/]. – URL: <https://pedtext.ru/house/kriterii-uspeha-i-ogranicheniya-proekta-usloviya-factory-i-kriterii-uspeshnoi/> (дата обращения 18.03.2023). – Текст: электронный.
- 53) Сервис Evkova: [https://www.evkova.org/]. – URL: <https://www.evkova.org/kursovye-raboty/osobennosti-formirovaniya-proektnoj-komandyi-innovatsionnogo-proekta-ooo-penmak-rus> (дата обращения 24.10.2023). – Текст: электронный.
- 54) Сервис allbest: [https://allbest.ru/]. – URL: https://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65625a2bc69a4c53a88521206c26_0.html (дата обращения 27.10.2023). – Текст: электронный.
- 55) Организация «Университет управления проектами»: [https://www.pmuniversity.ru/]. – URL: <https://www.pmuniversity.ru/upload/iblock/c50/participants.pdf> (дата обращения 20.10.2023). Текст: электронный.
- 56) Профессиональное сообщество лидеров цифровой трансформации: [https://globalcio.ru/]. – URL: <https://globalcio.ru/discussion/6526/> (дата обращения 29.03.2023). – Текст: электронный.
- 57) Интернет-портал Pandia: [https://pandia.ru/]. – URL: <https://pandia.ru/text/78/124/58437.php> (дата обращения 30.03.2023). – Текст: электронный.

- 58) Студопедия: [https://studopedia.ru/]. – URL: https://studopedia.ru/11_29542_osnovnie-uchastniki-proekta-i-ih-funktsii.html (дата обращения 25.03.2023). – Текст: электронный.
- 59) Бухгалтерия и финансы: [https://bcoll.ru/]. – URL: <https://bcoll.ru/2228-upravlenie-komandoj-proekta/> (дата обращения 25.03.2023). – Текст: электронный.
- 60) Центр оценки и кадрового развития специалистов в области цифровой трансформации: [https://cdto.work/]. – URL: <https://cdto.work/wp-content/uploads/2021/11/3.instrumenty-upravlenija.pdf> (дата обращения 10.03.2023). – Текст: электронный.