

Данные статистики свидетельствуют о том, что доля малых и средних предприятий в России составляет лишь 13-15% от общего количества компаний, в то время как в Европе на их долю приходится более 90-95% [2]. Одной из причин является тот факт, что на каждый проект в Европе создается новое малое предприятие, в России же малые предприятия многофункциональны, а проекты, чаще всего, не доходят в своем развитии до стадии создания новой бизнес-структуры.

Несмотря на развитую систему управления проектами, наличие развернутой и подробной методологии и высококвалифицированных специалистов, в среднем 40% проектов завершаются не успешно, а результаты 20% не соответствуют требованиям заказчиков (инвесторов). Причина неэффективного завершения проектов в неудовлетворении потребностей как конечных, так и внутренних потребителей проектов (участников): отсутствие учета их ожиданий и интересов, которые выражаются в дистанциях разной формы. Особенно это касается начальной стадии проекта – инициации.

Потребность в формировании механизма более качественной проработки проекта и комплексной оценки на предпроектной фазе возникает при отборе и принятии решения о реализации проекта как национального, так и международного масштаба. Отсутствие данной методологии приводит к неуспешному завершению проектов, а иногда и к невозможности их реализации.

Анализ литературных источников [3, 4, 5, 7] свидетельствуют о том, что в эпоху глобализации применение методики управления проектами на предприятиях малого и среднего бизнеса позволяют повысить эффективность управления и конкурентоспособность продукции или услуг, технологий, наладить долгосрочное сотрудничество с

Галина Дмитриевна Костина, канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга и управления проектами Национального исследовательского университета «МИЭТ», почетный работник высшего профессионального образования.

Юлия Павловна Кузьмина, канд. экон. наук, ст. преподаватель кафедры маркетинга и управления проектами, начальник Молодежного инновационного центра Национального исследовательского университета «МИЭТ».

деловыми партнерами, в т.ч. и зарубежными. Проектное управление пронизывает все функции предприятия и эффективно для всех уровней организации, что доказано практическим применением развитыми странами. В то же время, несмотря на популярность и эффективность методов управления проектами, результаты проведенного количествен-

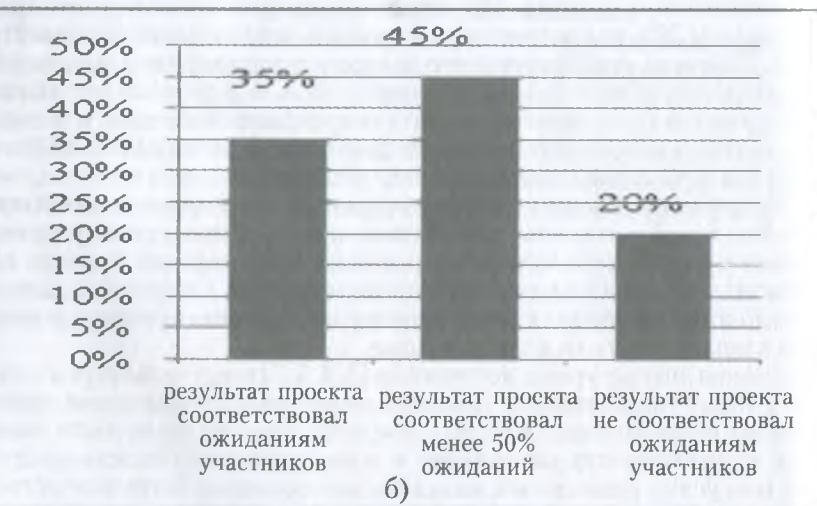


Рис. 1. Статистика успешных/неуспешных проектов:
 а) по результатам Института Санкт-Галлена*;
 б) по данным исследователей Великобритании

*Берр Х. Проектный менеджмент в рыночной экономике, 2005. - Режим доступа: <http://www.pmpofy.ru/content/rus/109/1097-article.asp>

ного и качественного анализа показали, что более 40% проектов завершаются неудачно, либо не завершаются вовсе (рис.1) [3, 7].

Количественный и качественный анализ причин неудач проектов и факторов, оказывающих влияние на их успешность, показал, что основной причиной является не ошибки финансового характера, а несоответствие условий бизнес-плана интересам участников проекта и непринятие во внимание их потребительского поведения.

Анализ деятельности международных финансовых организаций по реализации проектов, осуществляемый в рамках оценки их результатов, показывает, что во многих случаях негативное воздействие оказывают факторы институционального характера, которые подразделяются на внешние и внутренние. Основные внешние факторы (политического, правового и административного характера) формируют правила хозяйствования, что заставляет проектных аналитиков изучать их на ранних этапах проектных решений.

Часть других факторов (организационного характера) относится к ближайшему окружению проекта и связана с действиями непосредственных его участников. Как показывают исследования, наиболее важными факторами сегодня являются знания и навыки, которые позволяют выбрать перспективные проекты и эффективных деловых партнеров.

По результатам анализа разработана классификация, которая позволяет определить факторы, влияющие на успех проекта и сокращение дистанций между заинтересованными лицами (табл. 1).

Как показал анализ интересов и существующих маркетинговых отношений [3, 7, 13] между участниками проекта, наиболее существенное влияние потребительское поведение оказывает на стадии инициации проекта, когда осуществляется расстановка приоритетов и выбор проекта для дальнейшей реализации.

Стадия инициации является начальной стадией развития отношений между участниками проекта. Данная стадия характеризуется минимальными затратами на техническую адаптацию, существованием значительных дистанций между партнерами и, как следствие, максимальной неопределенностью в выполнении обязательств и, возможно, минимальным доверием.

Было проведено исследование маркетинговых отношений между участниками проектов, которые проявляются в интересах и рисках на каждом этапе жизненного цикла, которые, в свою очередь, оказывают существенное влияние на длину дистанций. Обобщенные данные результатов анализа приведены в таблице 2.

Особое значение на стадии инициации приобретает дистанция между партнерами, которая имеет несколько аспектов и определяется комплексом разнородных факторов, каждый из которых оказывает существенное влияние на проект.

Полученные результаты анализа, свидетельствуют о том, что при выборе проекта крайне важно учитывать интересы и ценности всех участников и заинтересованных лиц проекта, учитывать все виды дистан-

Таблица 1. Классификация факторов, влияющих на результат проекта

№ п/п	Классификационный признак	Группы	Подгруппы
1.	По отношению к проекту (по способу влияния на проект)	Внешние	Политические Географические Климатические Форс-мажорные
		Внутренние	Технологические Управленческие Организационные Финансовые
2.	По характеру изменений	Оказывающие влияния	Культурные Психологические Финансовые Информационные
		Принимаемые во внимание	Политические Географические Временные
3.	По способу финансирования	Государственные	Отчетность
		Частные	Контроль
4.	По этапам жизненного цикла	Исходные	Заинтересованность Идея Информация
		Процессные	Временные Финансовые Качественные
		Финальные	Соответствие Результативность
5.	По отношению и восприятию проекта	Корпоративные	Выгода Имидж Прибыльность
		Личные	Доверие Культура
6.	По степени риска	Поддающиеся оценке	Ожидаемые Запланированные Незапланированные
		Неопределенные	Информационные Культурные Психологические

ций, которые существуют между ними, и находить пути их сокращения.

С течением времени дистанции между партнерами сокращаются или сглаживаются в результате тесного общения, например, географическая дистанция может уменьшиться при открытии филиалов одного партнера на территории другого, а культурные и социальные дистанции сократятся за счет тесного общения во время переговоров, технологическая и временная дистанция могут сократиться за счет модернизации программного обеспечения и использования новейших технологий связи. Основные виды дистанций, а также пути их сокращения представлены на рисунке 2.

По результатам анализа были сделаны выводы, что оценки финансовых показателей и составленного бизнес-плана недостаточно для выбора наиболее эффективного проекта, учет только этих показате-

Таблица 2. Риски и интересы участников проекта в зависимости от стадии жизненного цикла

Этап жизненного цикла проекта	Интересы участников	Риски участников
Инициация	• Доверие • Реализация собственных амбиций	• Предпроектные риски • Риск неопределенности
Планирование	• Обеспечение проекта необходимыми ресурсами • Повышение статуса, имиджа • Расширение рынков сбыта • Минимизация рисков	• Законодательные риски • Риск нехватки ресурсов
Исполнение	• Налаживание и расширение деловых контактов	• Риск некомпетентности
Анализ	• Соответствие современным технологиям • Соответствие качеству	• Технологические риски • Риск несоответствия качеству • Маркетинговые риски
Управление	• Профессиональная команда • Соблюдение сроков	• Риск непрофессионализма • Риск превышения сроков • Риск получения убытков
Завершение	• Успешная реализация проекта • Получение экономической выгоды • Соответствие требованиям/критериям	• Риск несоответствия критерия успешности

лей не гарантирует успешную его реализацию.

Поэтому существует необходимость формирования нового подхода к вопросу разработки механизма и моделей, позволяющих управлять и прогнозировать ожидаемые результаты проектов и сокращать дистанции между его участниками.

В связи с этим была разработана концепция инициации проектов на основе моделирования потребительского поведения, включающая: принцип компенсации изменчивости параметров проекта по этапам его жизненного цикла; принцип учета дистанций между участниками проекта; принцип гармонизации отношений между участниками проекта; принцип учета особенностей культур участников проекта; принцип потребительской взаимовыгоды участников проекта.

Предлагаемая концепция (рис. 3) и принципы позволяют комплексно подойти к выбору проекта на стадии инициации с учетом критерия потребительской ценности проекта на основе методов и моделей оценки и сокращения дистанции интересов участников проекта.

По результатам анализа были сделаны выводы, что оценки финансовых показателей и составленного бизнес-плана недостаточно для выбора наиболее эффективного проекта, учет только этих показателей не гарантирует успешную его реализацию.

Поэтому существует необходимость формирования нового подхода к вопросу разработки механизма и моделей, позволяющих управлять и прогнозировать ожидаемые результаты проектов и сокращать

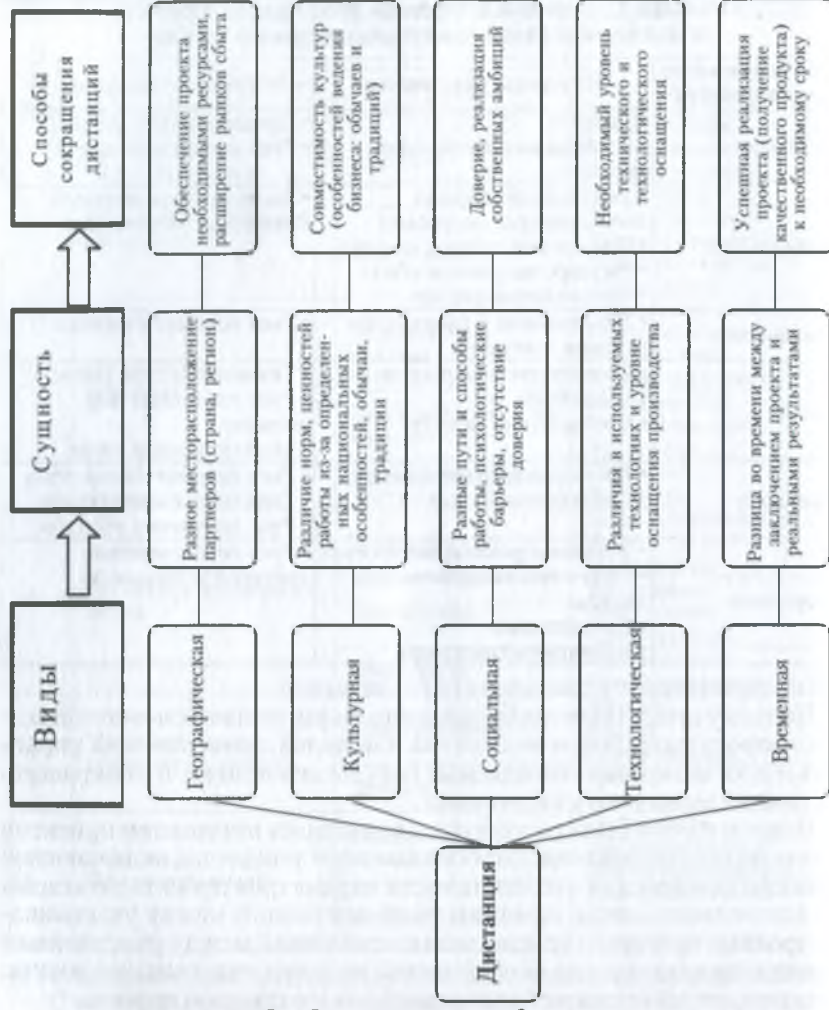


Рис. 2. Виды дистанций между участниками проектов и способы их сокращения

дистанции между его участниками.

В связи с этим была разработана концепция инициации проектов на основе моделирования потребительского поведения, включающая следующие принципы: компенсации изменчивости параметров проекта по этапам его жизненного цикла; учета дистанций между участниками проекта; гармонизации отношений между участниками проекта; учета особенностей культур участников проекта; потребительской взаимовыгоды участников проекта.

Предлагаемая концепция (рис. 3) и принципы позволяют комп-

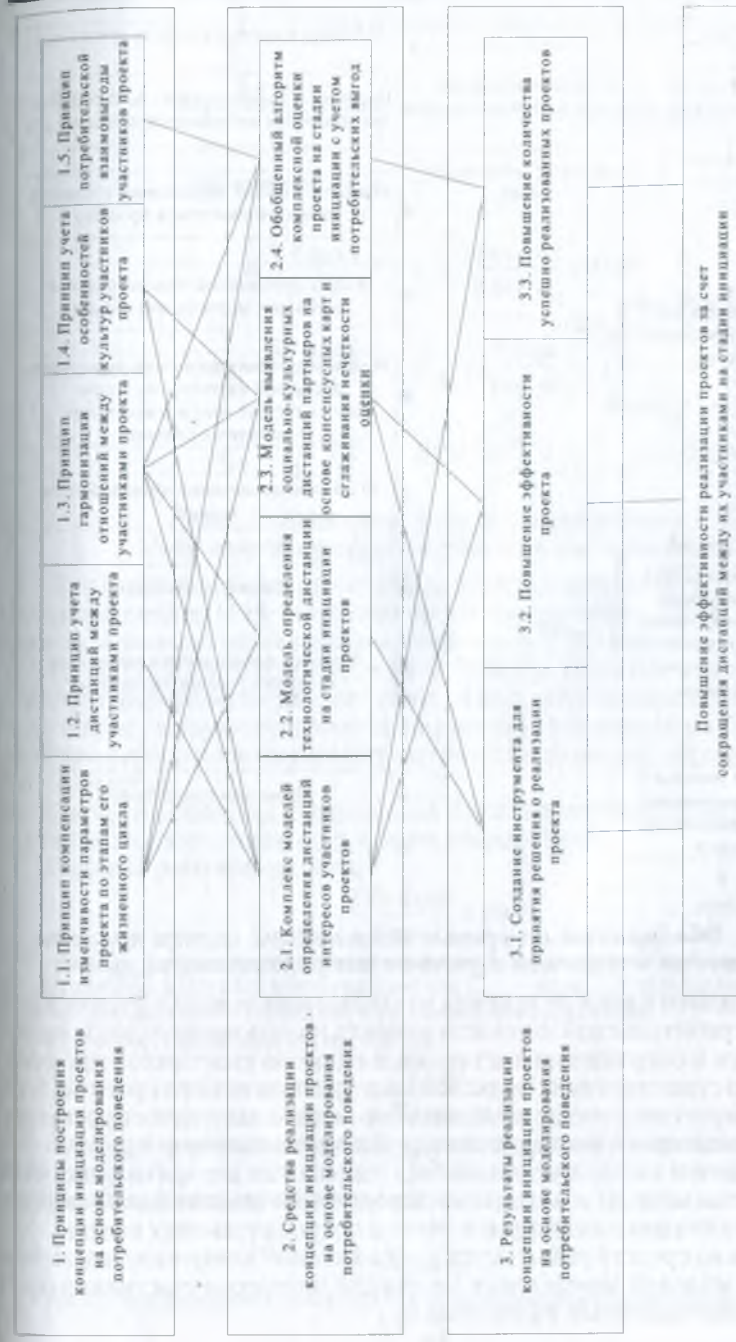


Рис. 3. Концепция инициации проектов на основе моделирования потребительского поведения*

* Концепция разработана при участии д.э.н., профессора, заведующей кафедрой маркетинга и управления проектами Национального исследовательского университета «МИЭТ» Н.К. Моисеевой.

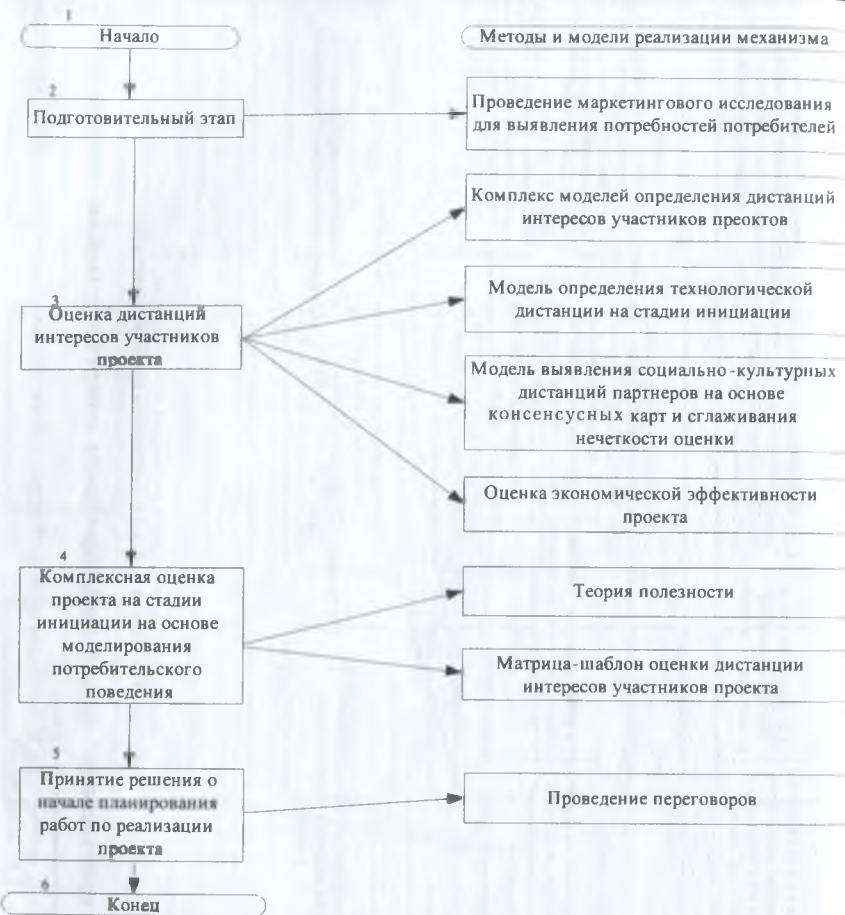


Рис. 4. Обобщенный алгоритм комплексной оценки проекта на стадии инициации с учетом потребительских выгод

лексно подойти к выбору проекта на стадии инициации с учетом критерия потребительской ценности проекта на основе методов и моделей оценки и сокращения дистанции интересов участников проекта.

Анализ существующих подходов и алгоритмов выбора проекта [1, 6] демонстрирует отсутствие комплексного механизма оценки проекта на стадии инициации и учета дистанции между участниками проекта.

Для оценки видов дистанций был разработан алгоритм (рис. 4) и предложены модели и методы их определения комплексной оценки проекта на стадии инициации с учетом потребительских выгод.

Одним из средств реализации предложенной концепции является комплекс моделей определения дистанций интересов участников проектов, представленный на рисунке 5.

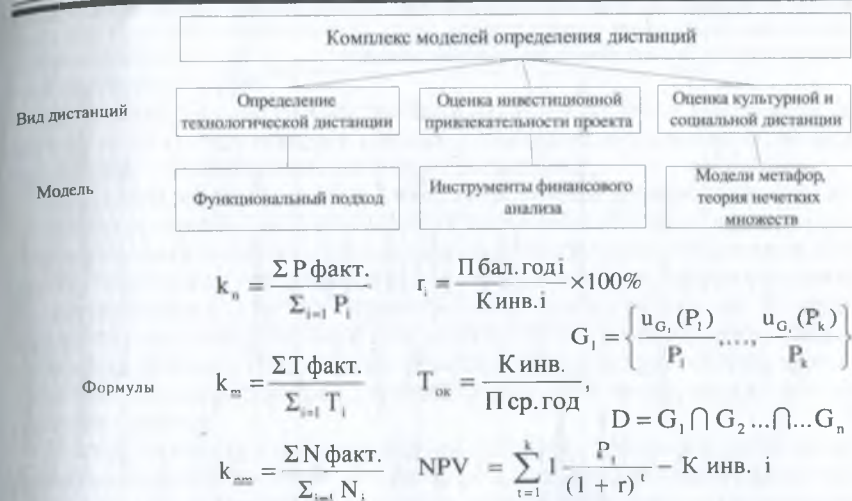


Рис. 5. Комплекс моделей определения дистанций интересов участников проектов

Для оценки технологической дистанции используется функциональный подход [11], в котором проект представлен в виде функциональной модели, описывающей содержание ТЭО проекта.

Представленные коэффициенты полноты, точности и непротиворечивости информации рассчитываются как соотношение суммы фактически присутствующих пунктов по данному параметру на сумму, равной максимально возможному количеству пунктов рассматриваемого параметра.

Расчеты основных финансовых показателей предлагается проводить с использованием следующих показателей:

Годовая рентабельность:

$$r_i = \frac{P_{\text{бал. год } i}}{K_{\text{инв. } i}} \times 100\%,$$

где: $P_{\text{бал. год } i}$ – планируемая среднегодовая балансовая прибыль от реализации i -ого проекта, в стоимостном выражении; $K_{\text{инв. } i}$ – величина требуемых инвестиций на реализацию i -ого проекта, в стоимостном выражении.

Срок окупаемости инвестиций:

$$T_{\text{ок}} = \frac{K_{\text{инв.}}}{P_{\text{ср. год}}},$$

где: $K_{\text{инв.}}$ – сумма инвестиций; $P_{\text{ср. год}}$ – сумма среднегодовых величин прибыли и амортизации.

Чистая приведенная стоимость:

$$NPV = \sum_{t=1}^k \frac{P_t}{(1+r)^t} - K_{\text{инв. } i}$$

где: t – продолжительность проекта, выраженная в числе шагов расчетного

Требования к информации в ТЭО проекта				
№ в ТЭО	Параметр	Какой?	Проект «Берлин» Проект «Бавария»	
			1	
2.1.	показатель	K_0	0,63	
2.2.	точность	K_1	0,9	
2.3.	информативность	$K_{ин}$	1	0,91
Требования к финансовым результатам *				
№ в ТЭО	Параметр	Какой?	Проект «Берлин» Проект «Бавария»	
			0,40	
3.1.	годовая рентабельность	t_1	0,40	
3.2.	средняя величина инвестиций	$T_{ин}$	2,56 года	
3.3.	чистый приведенный доход	NPV	690 657,40 рублей	197 374,20 рублей

Интересы участников проекта (почему?) (социально-культурная дистанция)					
Требования к участникам, в баллах					
Проект «Берлин» Проект «Бавария»	Какой?	Параметр	Вес параметра	№ в ТЭО	
0,8	G_1	интер. участие в реализации проекта	0,619	4.1.	
0,9					
0,7	G_2	максимальная дистанция между участниками (показатель)	0,235	4.2.	
0,5					
0,9	G_3	качество работы	0,101	4.3.	
0,5					
0,9	G_4	лояльность	0,045	4.4.	
0,3					

$$Q(\text{Проект «Берлин»}) = 0,38 + 0,126 + 0,03 + 0,028 + 0,308 + 0,070 + 0,871 = 1,813$$

$$Q(\text{Проект «Бавария»}) = 0,249 + 0,084 + 0,027 + 0,028 + 0,307 + 0,031 + 0,850 = 1,576$$

Рис. 6. Матрица-шаблон комплексной оценки проекта на стадии инициации

периода; P_i – денежный поток; r – процентная ставка по кредиту или ставка рефинансирования ЦБ; $K_{инв,i}$ – величина требуемых инвестиций на реализацию i -ого проекта, тыс. руб.

Социально-культурную дистанцию предлагается оценивать на основе двух составляющих: первая – построение консенсусной карты, вторая – сглаживание нечеткости оценки.

Для комплексной оценки, которая включает финансовую составляющую и оценку дистанций интересов между участниками (потребителями) проекта, предлагается использовать теорию полезности. Учитывая неоднородность показателей, входящих в комплексную оценку, в работе проводится их стандартизация. Проект, для которого комплексный показатель будет наибольшим, считается наилучшим с точки зрения соответствия потребностям потребителей, а также наличия минимальных дистанций между участниками проекта.

В ходе апробации механизмов выбора проектов на основе моделирования потребительского поведения были определены организационные взаимодействия заказчика и исполнителя проекта с ориентацией на интересы потребителя, проведен анализ использования разработанной системы моделей при выборе русско-немецкого проекта, проведена оценка экономической эффективности использования разработанного механизма при отборе проектов разной направленности.

На подготовительном этапе реализации обобщенного алгоритма комплексной оценки проекта на стадии инициации с учетом потребительских выгод был проведен опрос среди представителей малого и среднего бизнеса, по результатам которого была выявлена потребность в создании международного бизнес-офиса или технологического парка для более эффективного развития международного сотрудничества малых и средних высокотехнологических предприятий округа с иностранными партнерами.

На основе полученных результатов был определен перечень технологических, финансовых и социально-культурных требований к проекту. Заинтересованные участники проекта были проанализированы на соответствие необходимым требованиям заказчика. Для отбора партнеров проекта был проведен анализ и рассчитаны технологическая дистанция с помощью функционального подхода, социальная и культурная дистанции интересов между участниками проекта с помощью модели метафор и теории нечетких множеств. Экономическая оценка проектов была проведена с помощью финансовых инструментов.

По результатам проведенного анализа потенциальных участников в рамках реализации алгоритма была произведена комплексная оценка проекта на стадии инициации на основе потребительского поведения с применением теории полезности. Результаты оценки дистанций интересов участников проекта в виде матрицы-шаблона на рис. 6.