

# ФАКТОРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Мусина К.Р., Аметова Ж.А.

*к.э.н., доцент кафедры Менеджмента и маркетинга Казахского национального университета имени аль-Фараби г.Алматы, Республика Казахстан,  
PhD-докторант Казахского национального университета имени аль-Фараби г.Алматы, Республика Казахстан*

На сегодняшний день очень многие компании переводят свою постоянную операционную деятельность на проектную основу. Внедрение проектного управления связано с необходимостью более четко отслеживать результаты проделанной работы, своевременно выявлять возникшие отклонения и вносить корректирующие меры. По оценкам американского института IBM Institute for Business Value, изучающего эффективность бизнес-процессов, проектная система управления дает до 20% прироста стоимости бизнеса за счет более эффективного использования ресурсов<sup>1</sup>.

Система проектного управления - это область менеджмента, охватывающая те сферы деятельности компаний, в которых создание продукта, услуги либо проведение какого-либо мероприятия реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных процессов при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемого результата. Первоначально наличие этих ограничений для руководителей проекта являлось лишь инструментом определения рамок проекта и оценки баланса этих конкурирующих ресурсов, способом мониторинга и контроля проекта. Со временем же тройственное ограничение проекта стали называть триплетом успешности проекта, т.е. методом определения и измерения эффективности проекта. Графически эти ограничения - время, стоимость, содержание, которые конкурируют между собой, можно представить в виде граней равнобедренного треугольника, которые находятся в прямой зависимости. Т.е. если происходит изменение одной стороны треугольника, например, увеличите объем работ, обязательно вызовет увеличение других сторон, т.е. стоимости и сроков проекта. Этот несложный инструмент дает возможность управляющему и его команде организовать свою работу наиболее эффективно на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Однако надо отметить, что тройственное ограничение необходимо, но недостаточно, т.к. в практике имеются немало случаев, когда проекты, выполненные в срок, в пределах бюджета и в соответствии с требованиями спецификации не были восприняты как успешный основными заинтересованными сторонами. В этой связи менеджерам проектов необходимо расширить список критериев оценки эффективности проекта с учетом уровня удовлетворенности стейкхолдеров и достижения бизнес-результатов. Основным дополнением должно быть включение показателей, характеризующих качественные цели проекта, а не количественные. Эти показатели можно вывести, исходя из следующих положений.

1. *Бизнес-результаты есть зеркальное отражение результатов проекта* (рис. 1). Сосредоточив внимание на каждом из трех ограничений, менеджер проекта должен оценить и принять проектное решение, направленное на достижение соответствующего бизнес-результата. С одной стороны стоимость и время должны быть акцентированы на оптимизации таких показателей, как ROI, NPV и т.п., а с другой стороны должна быть нацеленность на скорейший выход на рынок. Содержание должно быть зеркальным отражением ожидания качества стейкхолдеров и конечных потребителей.

---

<sup>1</sup> IBM Institute for Business Value review // [ibm.com/ru](http://ibm.com/ru)

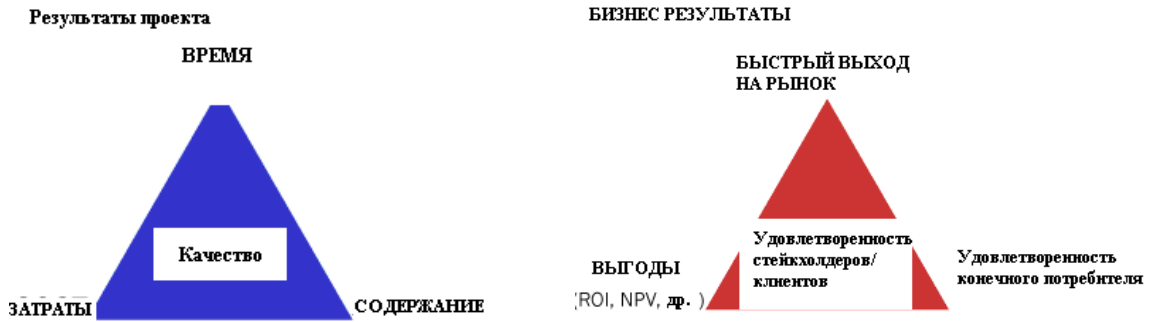
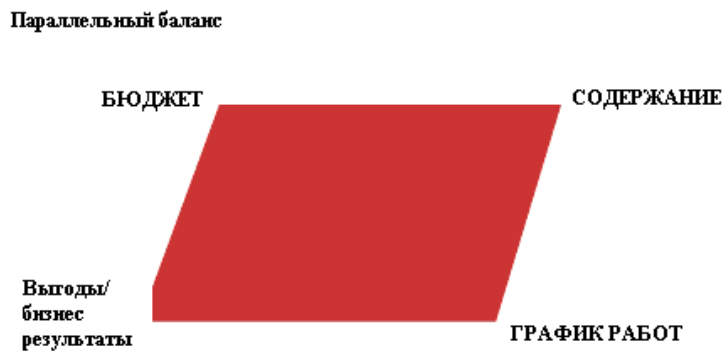


Рис. 1

2. *Параллельный баланс* (рис. 2). - это представленный в виде параллелограмма баланс между содержанием и графиком работ параллельно с бюджетом и выгодами, или бюджета и содержания параллельно с графиком работ и выгодами. Выгоды могут включать сочетание бизнес-целей, удовлетворенности клиентов, стейкхолдеров, конечных потребителей и других критериев.



3. *«Алмаз» возможностей треугольника ограничений* (рис. 3). Алмаз предполагает объединение в себе тактических целей проекта, с одной стороны, и стратегических перспектив развития предприятия, с другой. Здесь также учитывается эффективное управление, обеспечивающее качество выполнения работ. Многогранность алмаза означает, что менеджер проекта может держать в поле зрения такие важные вопросы как обеспечение безопасности, охрана окружающей среды, поддержание здоровья работников, т.е. критерии, являющиеся важным фактором при сохранении баланса интересов.



Так, исходя из вышеуказанных положений, мы можем прийти к выводу, что все показатели (критерии) эффективности проекта можно сгруппировать в четыре категории, зависящие от времени:

1. внутренние цели проекта - эффективность в ходе реализации проекта;
2. удовлетворенность клиента - эффективность в краткосрочной перспективе;
3. непосредственный вклад - эффективность в среднесрочной перспективе;
4. будущие возможности - эффективность в долгосрочной перспективе.

Этот подход перемещает фокус внимания от критериев успеха настоящего на критерии успеха в будущем. В истории много примеров, когда проект считают неудачным во время выполнения, если судить по таким критериям, как стоимость и сроки, но в долгосрочной перспективе проект приносит огромные доходы или высокую полезность.

Успешный проект таким образом можно назвать проект, оправдавший ожидания организации, реализующей проект и удовлетворенности конечных пользователей. Основными же факторами, влияющими на эффективность проекта можно отнести следующие:

1. руководитель проекта и члены команды - уровень квалификации и опыт реализации проектов;
2. проект – его размер, срочность, необходимость, уникальность;
3. головная организация - управленческая поддержка;
4. внешняя среда - например, политическая, экономическая, социально-культурная и технологическая обстановка (PEST-анализ).

Реалистичные ожидания и сроки являются критическими факторами успеха для любого проекта, но чаще они могут быть выполнены лишь для проектов, не требующих применения высоких технологий. Высокотехнологичные же проекты, скорее всего, столкнутся и с увеличением бюджета, и с изменением сроков. Это связано прежде всего с высокой вероятностью возникновения технологических трудностей и неожиданностью полученных результатов. Поэтому важно помнить, что критерии успеха значительно изменились с течением времени и перешли за рамки золотого треугольника время- затраты- качество и включают такие показатели, как выгоды для организации и удовлетворенность пользователей.

1. IBM Institute for Business Value review [//ibm.com/ru](https://ibm.com/ru)
2. Duggal Jack S. How Do You Measure Project Success? Rethinking the

Triple Constraint [http://www.pmi.org/eNews/Post/2010\\_07-09/NLU\\_How-Measure-Project-Success.html](http://www.pmi.org/eNews/Post/2010_07-09/NLU_How-Measure-Project-Success.html)

3. The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors  
E. Westerveld\*Berenschot Osborne, Europalaan 40, 3526 KS Utrecht, The Netherlands  
Received 5 March 2002;received in revised form 20 September 2002;accepted 11 December 2002

### Түйіні

Бұл мақалада жоба басқаруын енгізу қажеттілігі, жобаның тиімділік критерийлері және жобаның тиімділігіне әсер ететін факторлар қарастырылған.

### Summary

This article discusses the need for implementation of project management, project effectiveness criteria and factors to ensure efficiency the project.