

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

О.В. Никулина, д-р экон. наук, профессор
Н.С. Малкова, магистрант
Кубанский государственный университет
(Россия, г. Краснодар)

DOI: 10.24411/2500-1000-2019-10789

Аннотация. В многочисленных методических подходах к управлению проектами отсутствуют разработки системной, комплексной оценки эффективности управления проектами, позволяющей давать обобщающую оценку результатов исполнения проекта в целом и отдельных его стадий. В представленной статье авторами изучена модель оценки эффективности управления проектами на примере международной организации. А также проанализирован процесс оценки эффективности, представляющий собой детальный анализ проекта по критериям.

Ключевые слова: проект, управление проектами, проектный подход, оценка эффективности проекта, международная компания.

В ходе своего развития любая организация проходит определенные этапы, характеризующиеся различными уровнями управленческой культуры, стратегическими подходами, технологиями. Оценить текущее состояние компании, ее слабые и сильные стороны с точки зрения интеграции проектного управления в деятельность предприятия позволяет оценка эффективности управления проектами [1].

Концерн Volkswagen со штаб-квартирой в Вольфсбурге (Германия) является одним из ведущих мировых и крупнейшим европейским автопроизводителем. В 2017 г. покупателям по всему миру было передано 10 741 500 автомобилей (в 2016 г. – 10 297 000 автомобилей, в 2015 г. – 9 930 600 автомобилей, в 2014 г. – 10 137 000 автомобилей, в 2013 г. – 9 731 000 автомобилей). Задачей концерна является производство привлекательных и безопасных автомобилей, конкурентоспособных на современном рынке и задающих мировые стандарты для своего класса.

ООО «ФОЛЬКСВАГЕН ГРУП РУС» объединяет работу шести марок концерна: Volkswagen – легковые автомобили, ŠKODA, Audi, Volkswagen Коммерческие автомобили, Bentley и Lamborghini.

В ООО «ФОЛЬКСВАГЕН ГРУП РУС» оценка эффективности проектов, прежде всего, необходима для руководства в качестве инструмента поддержки принятия решений в процессе управления проектами и компанией в целом. При оценке эффективности системы управления проектами необходимо рассматривать обширный набор различных аспектов – критериев [4].

С целью оценки эффективности управления проектами в компании ООО «ФОЛЬКСВАГЕН ГРУП РУС» используется модель, включающая в себя два уровня (рисунок):

1. Оценка цели проекта.
2. Оценка критериев успешности проекта.

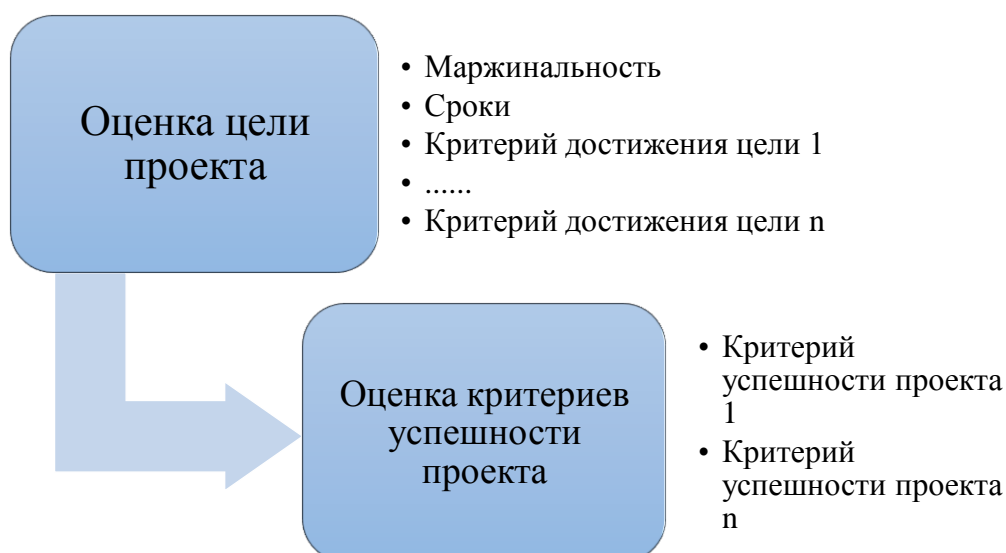


Рисунок. Модель оценки эффективности управления проектами

Первый уровень представляет собой оценку достижения цели проекта. Оценку должен производить руководитель проек-

тов, а единое ответственное лицо согласовывать [2]. Расшифровка критериев по цели проекта представлена в таблице 1.

Таблица 1. Расшифровка критериев по цели проекта

Коэффициент	Критерий (Маржинальность)	Критерий (Срок)	Критерий достижения цели 1*	Критерий достижения цели n*
1	2	3	4	5	6
0	Отклонение от чистой прибыли согласно типу от 15% до 25%	Если были нарушены вехи, и это привело к большому сдвигу сроков проекта			
0,25	Отклонение от чистой прибыли согласно типу от 10% до 15%	Если были нарушены вехи, и это привело к небольшому сдвигу сроков проекта			
0,5	Отклонение от чистой прибыли согласно типу от 5% до 10%	Если было нарушено большее количество вех, но проект выполнен в срок			
0,75	Отклонение от чистой прибыли согласно типу до 5%	Если было нарушено 2-3 вехи, но проект выполнен в срок			
1	Соответствует чистой прибыли согласно типу проекта	Если проект выполнен в срок, без нарушения вех			

**Индивидуальный критерий для каждого проекта, который считается в долях от выполнения плана. Показатель 1 (100%) говорит о том, что все идет по плану, показатель менее 1 свидетельствует о том, что ход работы хуже запланированного

Второй уровень представляет собой оценку критериев успешности проекта [3]. Оценку должен производить руководитель

проекта, а единое ответственное лицо согласовывать (таблице 2).

Таблица 2. Критерии успешности проекта (фрагмент формы для заполнения и оценки)

Коэффициент	Критерий успешности проекта 1*	Критерий успешности проекта m*
0			
0,25			
0,5			
0,75			
1			

*Индивидуальный критерий для каждого проекта, который считается в долях от выполнения плана. Показатель 1 (100%) говорит о том, что все идет по плану, показатель менее 1 свидетельствует о том, что ход работы хуже запланированного.

Оценка эффективности управления проектами в данной модели определяться по формуле:

$$E = \frac{\sum_1^n k_{ц} + \sum_1^m k_{у}}{n+m} \times 100\%$$

где $k_{ц}$ – коэффициент по цели проекта;
 $k_{у}$ – коэффициент успешности проекта;

n – количество критериев по цели проекта;
 m – количество критериев успешности проекта.

В таблице 3 представлены уровни управления проектом по эффективности.

Таблица 3. Уровни эффективности управления проектом

Комплексная оценка, %	Градация
0 – 25 %	чрезвычайно неэффективный
25 – 50 %	неэффективный
50 – 75 %	эффективный
75 – 100 %	очень эффективный

Теперь рассчитаем эффективность разработанных проектов

ООО «ФОЛЬКСВАГЕН ГРУП РУС» на проектах-продуктах в таблице 4 и 5.

Таблица 4. Исходные данные проектов 2017 г.

Название проекта	Цель проекта (план/ факт)		Критерии успешности (план/ факт)	
Проект «Разработка критериев оценки и чек-листов работы персонала»	Разработать критерии оценки и чек-листы работы персонала с маржинальностью не менее 25%.	Разработали критерии оценки и чек-листы работы персонала в августе 2017 г. с маржинальностью не менее 25%.	1. Чек-лист разбит на блоки.	1. 5 блоков.
			2. В каждом блоке сформулировать критерии эффективности.	2. В каждом блоке сформулированы общеорганизационные, количественные, объективные, интегральные и простые критерии.
			3. Использовать чек-лист для оценки качества работы персонала.	3. Используется активно в деятельности компании.
Проект «Разработка учебных пособий для продавцов автомобилей»	Разработать учебные пособия для продавцов автомобилей с маржинальностью не менее 25%.	Учебные пособия разработаны в ноябре 2017 г. и активно применяются в деятельности компании. Маржинальность 25%.	1. Выявить принципы работы эффективного продавца.	1. Выполнено: были выделены принципы работы эффективного продавца.
			2. Разработать ключевые акценты для продавцов автомобилей.	2. Выполнено: ключевые акценты для продавцов автомобилей разработаны.
			3. Улучшить навыки предложения сопутствующих товаров и увеличения продаж.	3. Навыки предложения сопутствующих товаров и увеличения продаж улучшены.
			4. Подготовить ответы на типовые возражения покупателей.	4. Подготовлены ответы на типовые возражения покупателей.

Как видно из оценки эффективности управления проектами в ООО «ФОЛЬКСВАГЕН ГРУП РУС» эффективность равна:

- проект «Разработка критериев оценки и чек-листов работы персонала» – 95,0%;
- проект «Разработка учебных пособий для продавцов автомобилей» – 87,5%.

Также, по мнению сотрудников ООО «ФОЛЬКСВАГЕН ГРУП РУС», после внедрения данных проектов деятельность компании начала вестись лучше за счет следующих факторов:

- сокращение нагрузки руководителя направления и передача полномочий при-

нения решений на единого ответственного лица;

– усиление личной ответственности единого ответственного лица и руководителя проекта;

– гибкое и эффективное использование ресурсов сотрудников компании: их зна-

ний, компетенций в рамках выделения отдельных направлений;

– сокращение протяженности коммуникационных связей от члена команды до руководителя проектов и единого ответственного лица.

Таблица 5. Оценка эффективности управления проектами в ООО «ФОЛЬКСВАГЕН ГРУП РУС» в 2017 г.

Проект «Разработка критериев оценки и чек-листов работы персонала»		Проект «Разработка учебных пособий для продавцов автомобилей»	
критерии	коэффициенты оценки	критерии	коэффициенты оценки
Маржинальность	1	Маржинальность	1
Сроки проекта	0,75	Сроки проекта	1
Чек-лист разбит на блоки.	1	Выявить принципы работы эффективного продавца.	0,5
В каждом блоке сформулировать критерии эффективности.	1	Разработать ключевые акценты для продавцов автомобилей.	1
Определить факторы деятельности, существенные для этой группы должностей.	0,75	Улучшить навыки предложения сопутствующих товаров и увеличения продаж.	0,75
Использовать чек-лист для оценки качества работы персонала.	1	Подготовить ответы на типовые возражения покупателей.	1
Итого	91,6%	Итого	87,5%

Таким образом, внедрение проектов способствует повышению эффективности деятельности компании ООО «ФОЛЬКСВАГЕН ГРУП РУС». Но существует недостаток оценки эффективности по данным критериям, он заключается в отсут-

ствии оценки относительно критериев соответствия проектов системе целей компании, принятым стратегиям и механизму распределения ресурсов [5]. Следовательно, необходимо усовершенствовать существующую модель оценки эффективности.

Библиографический список

1. *Полковников А.В., Дубовик М.Ф.* Управление проектами. Полный курс МВА. – М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2016. – 552 с.
2. *Алешин Л.В., Аньшин В.М., Багратион К.А.* Управление проектами: фундаментальный курс: учебник. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. – 620 с.
3. *Попов Ю.И.* Управление проектами: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 208 с.
4. *Никулина О.В., Слюсаренко А.А.* Совершенствование механизма финансирования проектов, реализуемых в рамках федеральных целевых программ // Экономика и предпринимательство. 2014. №4-1 (45-1). С. 32-39.
5. *Никулина О.В., Понкратова К.* Инновационный подход к управлению инвестиционными проектами предприятий золотодобывающей промышленности // Региональная экономика: теория и практика. 2016. №5 (428). С. 86-97.

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF PROJECT MANAGEMENT OF AN INTERNATIONAL COMPANY

O.V. Nikulina, *doctor of economic sciences, professor*

N.S. Malkova, *graduate student*

Kuban state university

(Russia, Krasnodar)

***Abstract.** In numerous methodological approaches to project management there is no development of a systematic, integrated assessment of the effectiveness of project management, allowing to give a generalized assessment of the results of the project as a whole and its individual stages. In the present article the author studied the model of project management efficiency evaluation on the example of an international organization. And also analyzed the process of evaluating the effectiveness, which is a detailed analysis of the project criteria.*

***Keywords:** project, project management, project approach, project effectiveness evaluation, international company.*