

doi 10.17072/1994-9960-2017-1-136-147

УДК 338.24

ББК 65.291.2

JEL Code O22

ОЦЕНКА УСПЕХА И ПРОВАЛА ПРОЕКТА КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Виктор Михайлович Ощепков

ORCID: 0000-0001-9509-9522

Электронный адрес: viko@psu.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет
614990, Россия, Пермь, ул. Букирева, 15

Наталья Валерьевна Мальцева

ORCID: 0000-0003-3929-1610

Электронный адрес: natalia29malceva@gmail.com

Пермский государственный национальный исследовательский университет
614990, Россия, Пермь, ул. Букирева, 15

Статья посвящена проблеме оценки успеха и провала проекта. Целью исследования является анализ существующих подходов к оценке результатов проекта и выявление потенциальных преимуществ, которые приобретает организация в процессе определения успеха или провала проекта. Для достижения поставленной цели проанализированы концептуальные основы проектного менеджмента в области методик оценки результатов проекта. Понятие успеха и провала проекта представлено с точки зрения развития теории проектного менеджмента. Дано традиционное и современное понимание успеха и провала проекта. Традиционный подход оценивает результаты проекта с точки зрения тройственного ограничения проекта по срокам, бюджету и качеству, в то время как современный подход оценивает проект согласно множественному сочетанию различных ограничений. Авторами разработано два подхода к оценке проекта – бинарный и гибкий. Бинарный подход оценивает результаты проекта на базе традиционных ограничений: соблюдение всех ограничений означает успех проекта, провал проекта наступает при несоблюдении хотя бы одного ограничения. Гибкий подход учитывает как традиционные, так и дополнительные ограничения, которые определяются менеджерами и заинтересованными сторонами проекта. При этом успех или провал проекта определяется на основе ранжирования ограничений по степени их значимости (приоритет ограничений). Практическое применение подходов к оценке успеха и провала проекта реализовано на примерах, позволяющих продемонстрировать научно-практическую ценность результатов исследования в целом и специфику бинарного и гибкого анализа в проектном менеджменте в частности, – построение и запуск в работу пятого терминала аэропорта Хитроу и проект предвыборной кампании Д. Трампа. Вследствие анализа примеров выявлены ограниченность бинарного подхода к определению успеха и провала проекта и адаптивность гибкого подхода, что принципиально важно в условиях нестабильности окружающей среды. Кроме того, преимуществами гибкого подхода являются возможность оценки результатов проекта в соответствии с разными приоритетами ограничений и оценки его как успешного и неуспешного одновременно. Это позволяет определить лучшие и худшие практики в рамках конкретного проекта. Экспертиза и реализация множества проектов дают организации возможность накопить опыт, стандартизировать процессы управления, снизить издержки и, как следствие, приобрести конкурентные преимущества. В комплексе применение авторского подхода способствует повышению эффективности управления организацией. Перспективу исследования составляет разработка многофакторной модели оценки проекта с учетом определения заинтересованных сторон и приоритетов проектных ограничений с присвоением значимости каждому ограничению. Это позволит в дальнейшем осуществлять ранжирование проектных ограничений по степени их значимости.

Ключевые слова: эффективность деятельности организации, проект, успех проекта, провал проекта, традиционный подход, современный подход, ограничения достижения успеха, приоритеты ограничений.

ASSESSMENT OF SUCCESS AND FAILURE OF A PROJECT AS A WAY TO INCREASE THE EFFICIENCY OF MODERN ORGANIZATION ACTIVITY

Victor M. Oschepkov

ORCID ID: 0000-0001-9509-9522

E-mail: viko@psu.ru

Perm State University

15, Bukireva st., Perm, 614990, Russia

Natalia V. Maltseva

ORCID ID: 0000-0003-3929-1610

E-mail: natalia29malceva@gmail.com

Perm State University

15, Bukireva st., Perm, 614990, Russia

This article is devoted to a problem of project success and failure assessment. The purpose of the work is to analyse the existing approaches to the assessment of project results, and to identify potential benefits that an organization obtains in the process of project success or failure determination. Theoretical aspects of a project management in the field of the project result assessment are analysed to achieve the aim of the study. The concept of project success and failure is presented from the point of view of the development of a project management. The traditional and modern understanding of project success and failure is determined in the article. The traditional approach estimates project results from the point of view of triple restriction for the project: terms, budget and quality. Modern approach estimates any project according to a multiple combination of various restrictions. Two approaches to the evaluation of a project have been developed by the authors based on the scientific literature review. They are binary and flexible approaches. A binary approach estimates the project results on the basis of traditional constrains: to follow the constrains means the project success, otherwise at least one restriction is not observed the project will fail. A flexible approach takes into account both traditional and additional restrictions determined by managers and interested parties of a project. For all that the project success or failure is determined on the basis of ranged restriction according to their importance (restriction priority). Practical application of the approaches to project success or failure determination is examined in the case studies that allow demonstrate scientific and practical value of the results obtained by the authors as well as the specific character of both binary and flexible approaches in the field of project management. In particular the above mentioned approaches were applied to the building and commission of the fifth terminal at Heathrow and the project of Donald Trump's electioneering. After the analysis of the case studies the disadvantages of the binary approach and the adaptability of the flexible one to project success and failure have been revealed, that is very important in the current environment instability. Moreover, the advantages of the flexible approach are the assessment of project results according to different restriction priorities and the ability to assess the project success and failure simultaneously. This fact allows determine the best and worst practices within a particular project. Expertise and realisation of a huge number of projects permits an organisation to gain the experience, to standardize the management processes, to decrease costs, and as a result, to become more competitive. The application of the authors' approach in complex increases the efficiency of an organisation management. Further the authors are intended to develop a multi-factors model for a project assessment considering the interested parties and project restriction priorities conferring a value for each restriction. In future it will allow ranging the project restriction from the point of view of their importance.

Keywords: efficiency of the organisation activity, a project, project success, project failure, a traditional approach, a modern approach, constraints for success achievement, restriction priorities.

Введение

Современные организации, стремясь быть более гибкими и адаптивными, активно применяют проектный подход к ведению бизнеса [1, с. 24; 2, с. 156]. Реализуя тот или

иной проект, менеджерам и организации необходимо понимать, насколько успешен или провален проект. Понимание результатов проекта позволяет компании оценить эффективность деятельности организации, разграничить действия, которые ведут к

успеху и провалу проекта, определить проблемные процессы и устранить выявленные недостатки. Как следствие, организация накапливает опыт управления проектами. Приобретение опыта позволяет стандартизировать процессы управления и способствует снижению затрат временных, денежных и человеческих ресурсов. Опыт накапливается, когда менеджеры и организация могут определить, что обусловило успех или провал проекта. Однако исследователи и практики проектного менеджмента до сих пор не имеют четкого определения критериев успеха проекта и действительных причин его провала [3, с. 249]. Следовательно, успех и провал проекта являются категориями, однозначная оценка которых в современных условиях затруднена.

В первую очередь необходимо определить понятие успеха проекта. Важно отметить, что понятие успеха проекта отличается от понятий результативности и эффективности [4, с. 93]. Эффективность – это соотношение затрат и результатов проекта. Проект эффективен, когда достигнуты поставленные цели для заинтересованных сторон, в условиях минимального использования ресурсов¹. Результативность – это степень достижения запланированных результатов². Понятие успеха является сочетанием характеристик понятий эффективности и результативности. Таким образом, оценка результатов проекта способствует повышению эффективности проекта.

Отметим, что многие исследователи занимаются проработкой данных вопросов, однако на данный момент успех проекта является наименее изученной категорией проектного менеджмента [1, с. 24; 4, с. 88; 5, с. 41]. Понимание успеха или неудачи проекта не являются неизменными категориями, данные понятия развивались вместе со становлением теории проектного управления.

¹ Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика: учеб.-практ. пособие. М.: Дело, 2002. 888 с.

² Международный стандарт ISO 9000:2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (Quality management systems – Fundamentals and vocabulary). Дата введения в действие 13.11.2008.

Эволюция научных подходов оценки результатов проекта

В период зарождения проектного менеджмента (1945–1960 гг.) трактовкам успеха и провала проекта не уделялось должного внимания. В то время за конкретные процессы при реализации проекта отвечали различные линейные менеджеры организации. При этом менеджеры имели индивидуальный, не взаимосвязанный друг с другом, подход к оценке успеха проекта. Успех проекта определялся как создание технологий, поддержание бюджета и расписания, завершение задач независимо от качества и переход к выполнению следующего проекта. Следовательно, возникала множественность оценки проекта, также отсутствовала системность оценки, что затрудняло реализацию проекта и достижение заданного качества [3, с. 38].

В период с 1970 по 1985 гг. проектный (линейный) менеджер выступал в роли неформального руководителя проекта. Практически вся работа над проектом осуществлялась функциональными руководителями. Определение успеха было затруднено, так как линейный менеджер определял успех как удовлетворение потребностей функциональных руководителей, а каждый функциональный руководитель имел свое представление об успешности проекта. Таким образом, в указанном периоде произошла смена структуры управления: проектом руководил один линейный менеджер, что позволяло систематизировать процесс управления, однако оценка успеха проекта, как и в предыдущем периоде, являлась множественной и несистемной, поскольку зависела от нескольких функциональных менеджеров.

В течение следующих десяти лет в науке и практике менеджмента формируется традиционное понимание успеха проекта [3, с. 40]. В частности, успех состоит в выполнении проекта в установленный срок в рамках имеющегося бюджета и с получением конечного продукта требуемого качества [6, с. 7; 7, с. 22; 8, с. 5]. Неудача проекта рассматривалась как несоблюдение одного из этих условий. Данный подход впер-

вые включает в себя определение успешности проекта, через выполнение конкретных ограничений, что позволяет упростить, унифицировать и систематизировать оценку. Однако с течением времени практика управления проектами стала демонстрировать, что соблюдение и выполнение всех этих ограничений не гарантирует успешности проекта.

В дальнейшем традиционный подход к герменевтике проекта дополняется другими аспектами [9, с. 339]. Различные представления об оценке успеха проекта и об ограничениях для его достижения развиваются в трудах В. Беласси и О. Тукеля [10, с. 143], Р. Купера [11, с. 22; 12, с. 53–54], А. Шенхара [13, с. 705–711].

Например, А. Шенхар в своей статье определяет успех проекта как хронологическую последовательность событий: (1) удовлетворение ограничений времени, бюджета и качества, (2) влияние на потребителей, (3) выгоды, получаемые организацией в результате реализации проекта [13, с. 705]. Этот подход, содержащий традиционные ограничения для проекта, дополнен такими ограничениями для достижения успеха, как влияние на потребителей и выгоды для организации. Подход А. Шенхара демонстрирует более широкий взгляд на успех проек-

та, позволяет сбалансировать интересы потребителей и организации, что повышает способность организации успешно реализовывать проекты.

Р. Коелманс предлагает модель успеха, которая изображена на рис. 1 [14, с. 231]. Эта модель включает традиционное понимание успеха, предполагающее соблюдение следующих ограничений: бюджет, расписание, качество. В свою очередь, Р. Коелманс дополнил модель не только такими ограничениями, как полезность проекта для организации, удовлетворённость клиента, которые присутствуют и в подходе А. Шенхара, но и отметил важность влияния проекта на безопасность компании и окружающую среду. В модели Р. Коелманса также учитываются инструменты и методы управления проектом, непосредственно сама команда проекта. Эта модель демонстрирует то, что успех проекта зависит от состояния внутренней и внешней среды организации. Следовательно, сильная сторона данной модели заключается в том, что она учитывает окружение организации и позволяет адаптироваться под ее условия при помощи использования методов управления, которые направлены на работников – главный ресурс организации.

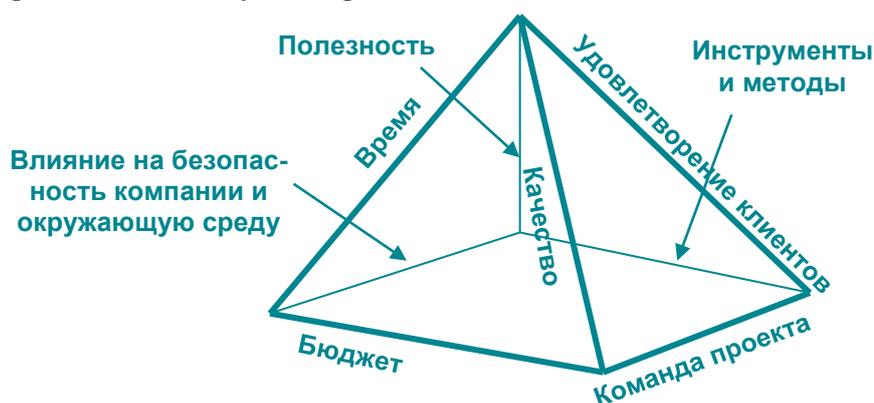


Рис. 1. Модель успеха проекта согласно Р. Коелмансу [14, с. 231]

Х. Преимус и Б. Вии рассматривают успех проекта с точки зрения стратегического и тактического подходов (рис. 2) [15, с. 1–11]. В их модели тактическое представление успеха – это достижение традиционных ограничений по цене, времени и качеству. Стратегическое представление успеха отражает актуальность проекта в

современных условиях окружающей среды, эффективность проекта, влияние на организацию и обеспечение ее стабильного развития [15, с. 1–11]. Данный подход показывает, что успех проекта – это центральное сочетание всех ограничений, а также важность понимания и оценки успеха проекта в тактическом, среднесрочном периоде и

стратегическом – долгосрочном периоде. Преимуществом модели Х. Преимуса и Б. Вии является рассмотрение проекта на долгосрочную перспективу. Это позволяет наиболее точно определить ожидания от

проекта после его реализации, следовательно, повышается возможность достичь результатов, которые были запланированы и определены заказчиком.



Рис. 2. Модель успеха проекта согласно Х. Преимус и Б. Вии [15, с. 1–11]

В заключение отметим, что процесс становления концепции оценки проекта демонстрирует возникновение в проектном менеджменте традиционного подхода и зарождение новых подходов, учитывающих дополнительные ограничения. Отсутствие единства в определении критериев успешности проекта обусловлено тем, что разные проекты требуют индивидуального подхода к пониманию успеха или провала, на что указывают многие исследователи. Далее рассмотрим новейшие подходы к оценке результатов проекта.

Современное представление концепции оценки успеха и провала проекта

В современной науке управления существует такое понятие, как устойчивый проектный менеджмент, в рамках которого проектный менеджмент рассматривается с позиции концепции устойчивого развития. Устойчивый проектный менеджмент включает в управление проектом интересы экономики, социума и окружающей среды [16, с. 311–312; 17, с. 1–7; 18, с. 63]. Это направление становится особенно актуальным в настоящее время, поскольку деятельность компаний и транснациональных корпораций, направленная на извлечение

прибыли в ущерб экологии и интересам социума, ведет к мировым катастрофам.

Анализируя опыт применения в проектном менеджменте концепции устойчивости многих компаний, Л. Гревельман и М. Клуистра разработали модель устойчивого проектного менеджмента, которая основана на концепции устойчивого развития и балансе тройственных интересов [19, с. 7]. В модели, показанной на рис. 3, к традиционным ограничениям добавлены факторы экономики, социума и окружающей среды. Экономический фактор включает в себя традиционное ограничение проекта по бюджету. Таким образом, согласно данной модели, успех проекта определяется ограничениями с учетом устойчивого развития.



Рис. 3. Модель устойчивого проектного менеджмента [19, с. 7]

Наиболее полное определение понятий успеха и провала проекта, синтезирующее множество ограничений, дано Г. Керцнером [3, с. 41–43]. Он рассматривает успех проекта через соблюдение определенных ограничений и обосновывает значимость расширения перечня традиционных ограничений любыми другими параметрами, важными для достижения успеха (например, доходность, удовлетворенность потребителя, проникновение на новые рынки, разработка новых технологий, передача технологии, репутация, эффективность, производительность и др.). Следовательно, к оценке успешности проекта могут применяться четыре, пять или большее количество ограничений.

Однако организации, проектному менеджеру и участникам проекта все труднее реализовывать проект с учетом традиционных и множества дополнительных ограничений, принятых для проекта, так как по мере возрастания количества ограничений снижается управляемость ограничениями и проектом, особенно если некоторые ограничения имеют разнонаправленный характер. Именно поэтому Г. Керцнером введено понятие компромисса между ограничениями, означающее, что менеджер и участники проекта определяют приоритет или степень важности для ограничений. Приоритет позволяет понять важность ограничений для достижения успеха проекта. Менеджеры и участники проекта могут менять приоритет ограничения во время выполнения проекта. Например, на стадии инициации могут быть определены одни приоритетные ограничения и критерии, а на стадии выполнения приоритеты будут изменены. Следовательно, изначальные критерии успеха могут отличаться от финальных критериев [3, с. 45]. Таким образом, критерии успеха проекта необходимо определять на ранних стадиях, а также контролировать их выполнение и изменение на протяжении всего проекта [20, с. 6].

Важно отметить, что под успехом проекта не следует понимать выполнение всех заданных ограничений и критериев. Проект может быть успешен при соблюдении определенного количества из всех

ограничений и критериев, например четырех из семи или определённого заданного процента. Таким образом, согласно Г. Керцнеру успех проекта – это достижение желаемой деловой стоимости в рамках конкурирующих ограничений, которые могут иметь разный и изменяемый приоритет. Определение конкурирующих ограничений демонстрирует наличие множества альтернатив ограничений, с условием достижения желаемой стоимости компании.

Таким образом, особенностью подхода Г. Керцнера, в противовес традиционному подходу, является то, что провал проекта – это не всегда противопоставление успеху. Провал не означает что не соблюдается какое-либо из ограничений. Некоторые ограничения и критерии могут быть менее приоритетными и не входить в определение успеха проекта. Кроме того, следует принимать во внимание ситуации, когда результаты проекта не достигают стадии коммерциализации. Однако достижения данного проекта используются в будущем в других проектах как интеллектуальная собственность, следовательно, такой проект нельзя считать абсолютно провальным. В связи с этим определение провала проекта в большей степени находится в «серой области», чем только в «белой», когда соблюдаются все ограничения, или «черной», означающей несоблюдение всех установленных ограничений. Поэтому Г. Керцнер приходит к следующему выводу: «Не существует универсального общепринятого диагноза причин провала проекта, потому что каждый проект имеет собственный набор требований, уникальную проектную команду и ограничения для достижения успеха, а также находится под влиянием изменяющихся факторов окружающей среды» [3, с. 47].

По нашему мнению, определение успеха и провала проекта, сформулированное Г. Керцнером, является более гибким, чем в предшествующих концепциях, а критерии оценки отвечают условиям изменчивости и нестабильности окружающей среды. Гибкое понимание успеха и провала проекта, с одной стороны, дает больше возможностей для оценки результатов про-

екта заинтересованными сторонами (менеджерами, стейкхолдерами, обществом) [21]. Однако, с другой стороны, такой подход затрудняет понимание успеха и провала проекта, поскольку может наступить ситуация, что по некоторым приоритетным ограничениям проект успешен, а по другим – провален. Следовательно, возникает вопрос считать проект успешным, провальным или одновременно успешным и провальным.

Применение бинарного и гибкого подходов к оценке проекта

С целью оценки результатов проекта авторами были разработаны два подхода, которые основаны на концептуальных особенностях традиционной и современной оценки.

Первый подход – это бинарная оценка успеха проекта, или традиционный подход к оценке успеха, когда рассматриваются только два исхода – достижение или недостижение цели. У проекта есть фиксированное количество ограничений – время выполнения, стоимость, содержание или качество. При бинарном подходе одновременно возможен только один результат. Достижение цели без выхода за пределы ограничений – успех. Выход за рамки ограничений – неудача.

Второй подход – это гибкая оценка результатов. К традиционным ограничениям во времени, стоимости, содержанию или качеству могут добавляться любые другие ограничения. Ограничения ранжируются по приоритетности по отношению к достижению успеха, после чего происходит оценка результатов проекта.

Для того чтобы определить, может ли проект одновременно быть успешным и провальным или нет, в статье предлагается рассмотреть практические примеры. Выбор конкретных примеров обусловлен тем, что проекты являются сложными и позволяют продемонстрировать особенности и последствия применения бинарного и гибкого подходов к оценке проекта. Примеры описаны в зарубежных источниках, отражают реальные события и интерпретированы авторами для целей исследования.

Первый пример посвящен строительству аэропорта Хитроу. Особенность

данного примера заключается в том, что полностью оценить результаты проекта возможно только спустя некоторое время.

Пример 1. Проект построения и открытия пятого терминала аэропорта Хитроу [22, с. 54]. Предположим, что цель проекта – построение терминала и штатный запуск терминала в работу. Терминал был открыт 27 марта 2008 г. Строительство аэропорта являлось сложным проектом, включавшим 16 главных проектов и 147 подпроектов. Логистическая проблема состояла в том, что необходимо было соединить наиболее активно используемый аэропорт со взлетно-посадочными полосами в мире с одной из самых оживленных автострад Европы, M25. Терминал – самое большое автономное здание в Великобритании, ценой 4.3 млрд фунтов стерлингов [22, с. 54]. В отличие от большинства крупномасштабных строительных проектов данный проект был выполнен в соответствии с бюджетом и графиком.

Согласно бинарному подходу данный проект прошел в рамках ограничений по стоимости и времени. Но также известно, что Британские авиалинии за свои первые пять дней работы потеряли больше чем 23 000 единиц багажа, отменили 500 рейсов и потерпели убытки в размере 16 млн фунтов стерлингов [22, с. 54]. Следовательно, можно утверждать, что проект был несоответствующего качества и не достиг цели. Значит, согласно традиционному подходу потерпел провал.

Оценим успех и провал данного проекта с точки зрения гибкого подхода. Допустим, что ограничения проекта были следующими:

- 1) штатный запуск аэропорта;
- 2) выполнение проекта в рамках сроков;
- 3) выполнение проекта в рамках содержания и с заданным качеством;
- 4) сохранение репутации;
- 5) выполнение проекта в рамках бюджета.

Предположим, что приоритетными ограничениями являются ограничения один, два и три, остальные менее приоритетны. Как говорилось ранее, проект удо-

влетворил ограничения по стоимости и времени, но был неуспешен в качестве. Качество пострадало по следующим причинам: организация парковки для сотрудников не соответствовала требованиям; проверки сотрудников на допуск к работе осуществлялись с существенными задержками; операторы по обработке багажа не были ознакомлены с новым порядком работы; возникали программные ошибки; не все лифты работали [22, с. 54].

Проблемы в первые дни работы терминала аэропорта показали отсутствие отлаженности рабочих процессов. Таким образом, терминал первые пять дней работал не в штатном расписании, кроме того, проект нанес ущерб компании в отношении затрат и репутации.

Следовательно, согласно ограничению два проекта являются успешными, но согласно ограничению один и три проекта потерпел неуспех. Однако после устранения проблем в работе терминала затраты были покрыты. Репутация была восстановлена, так как пятый терминал аэропорта в 2016 г. пятый раз подряд получил премию «Skytrax World Airport Awards»³ как лучший терминал в мире с первоклассными магазинами, ресторанами и деловыми залами. Таким образом, проект строительства и открытия аэропорта Хитроу удовлетворил как наиболее приоритетные, так и наименее приоритетные ограничения.

Данный пример показывает значимость отслеживания результатов проекта уже после его завершения.

В качестве второго примера рассмотрим проект предвыборной кампании Дональда Трампа. Его особенностью является решающая роль субъекта в оценке результатов проекта: оценка результатов проекта зависит от того, какая заинтересованная сторона будет оценивать проект.

Пример 2. Предположим, целью проекта была победа в выборах 8 ноября

2016 г. в рамках бюджета 247,5 млн долл.⁴ Проект прошел в рамках расписания, с заданным качеством, но известно, что стоимость проекта была увеличена на 59,3 млн долл.

Согласно бинарному подходу проект провален, так как проект превысил ограничение по бюджету.

Рассмотрим пример с точки зрения гибкого подхода. Пусть ограничениями проекта будут следующие:

- 1) победа Д. Трампа на выборах в президенты США;
- 2) выполнение проекта в рамках бюджета;
- 3) выполнение проекта в рамках сроков;
- 4) соблюдение интересов избирателей.

С точки зрения Д. Трампа, наибольший приоритет проекта имеет первое ограничение – победа в выборах, соответствие остальным ограничениям менее приоритетно.

8 ноября 2016 г. Д. Трамп победил на выборах в президенты США. 20 января 2017 г. официально стал президентом. Тем не менее после выборов в США не прекращаются митинги против Д. Трампа⁵, т.е. не все избиратели довольны результатом выборов; и стоимость проекта была превышена на 59,3 млн долл.

Результаты выборов в президенты США полностью удовлетворяют наиболее приоритетному ограничению «один». Поэтому с точки зрения гибкого подхода проект Д. Трампа успешен.

Однако с точки зрения избирателей, наибольшим приоритетом проекта являются их интересы, согласно этому ограничению проект является неуспешным. Следовательно, данный пример демонстрирует субъективную оценку результатов проекта, так как с точки зрения одних заинтересованных лиц проект успешен, а с точки зре-

⁴ 2016 Presidential Race // Open Secrets. URL: <http://opensecrets.org/pres16> (дата обращения: 13.11.2016).

⁵ E. Helmore Anti-Trump protests continue across US as 10,000 march in New York // The Guardian. URL: <https://www.theguardian.com/us-news/2016/nov/12/anti-trump-protests-new-york-portland-shooting> (дата обращения: 13.11.2016).

³ London Heathrow Terminal 5. Airport information. British Airways. URL: <http://www.britishairways.com/en-gb/information/airport-information/london-heathrow-airport/heathrow-t5> (дата обращения: 14.11.2016).

ния других – провален. Поэтому в случае с гибким подходом оценки успешности проекта всегда будет присутствовать субъективность оценки успеха.

Таким образом, анализ примеров свидетельствует, что определение успеха или провала проекта зависит от подхода к оценке. Бинарный подход оценивает только два различных результата, такие как успех или провал проекта без учета текущей ситуации. Однако в условиях нестабильности окружающей среды гибкий подход является более актуальным. Рассмотренные авторами примеры позволили выявить особенности гибкой оценки: гибкий подход позволяет определять успех проекта согласно приоритетам ограничений, которые могут изменяться во времени. Гибкому подходу свойственна субъективная оценка, поскольку ограничения, приоритеты ограничений и оценка результатов проекта осуществляются разными людьми. Более того, важно учитывать то, как результаты проекта будут оценены после его завершения. Следовательно, оценка проекта может измениться, в том числе под влиянием изменений внешней и внутренней среды организации. В данном случае особенно важно то, что гибкий подход позволяет оценить проект одновременно как успешный и провальный, на основе чего организация может установить действия, методы и инструменты, которые способствовали успеху или провалу проекта. Таким образом, накапливается управленческий опыт, способствующий развитию стандартов проектного менеджмента в компании и снижению издержек в целом. Компания приобретает конкурентные преимущества, которые позволяют ей стать более успешной в будущем.

Вектор развития концепции оценки проекта лежит в плоскости разработки многофакторной модели оценки проекта с учетом определения приоритетов заинтересованных сторон и приоритетов ограничений

проекта с учетом присвоения значимости каждому ограничению. Данная модель позволит оценить степень или процент успеха проекта, численно измерить оценку проекта по заданным критериям.

Заключение

Продемонстрирована эволюция концепции оценки успеха и провала проекта в проектном менеджменте. Представлено традиционное понятие успеха и провала проекта, обобщенные имеющиеся в научной литературе подходы к оценке результатов проекта, которые развивают и дополняют традиционный подход. Описывается современный подход к определению успеха и провала проекта, который учитывает условия постоянно меняющейся окружающей среды.

Разработаны бинарный и гибкий подходы к оценке результатов проекта. Особенности реализации подходов показаны на конкретных примерах. Гибкий подход позволяет организациям оценивать проект согласно приоритетам ограничений и выявлять те из них, которые удовлетворяют требованиям и целям проекта. Результатом практического применения гибкого подхода, отражающего его уникальность, является то, что проект может являться успешным и провальным одновременно. Это позволяет оценить проект с разных сторон, выявить и разграничить то, что в конкретном проекте способствовало успешному выполнению проекта или привело к трудностям в его реализации. Однако очевидно, что область управления проектами требует разработки универсального подхода к оценке результатов проекта. Поэтому авторы считают перспективным направлением исследования разработку численной модели оценки степени или процента успеха проекта, которая будет основана на определении приоритетов заинтересованных сторон и приоритетов ограничений успеха проекта.

Список литературы

1. Баталова Т., Кодейх Н. Теоретико-методологические подходы к моделированию оценки успеха проектов // Вестник Пермского университета. Сер.: Экономика. 2013. Вып. 2 (17). С. 24–29.
2. Клишин А. В срок или в рамках бюджета: как оценить успешность проекта? // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. 2016. № 14–2. С. 156–159.

3. Kerzner H. Project management 2.0: leveraging tools, distributed collaboration, and metrics for project success. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2015. 339 p.
4. Артемьев Д., Килина К. Особенности определения успеха интернет-проектов // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2015. № 1. С. 88–109.
5. Артемьев Д., Гребенщикова Е. Критерии успеха проектов по разработке нового продукта на разных стадиях их жизненного цикла // Ars administrandi. 2015. Вып. 4. С. 41–56.
6. Kerzner H. Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. N. Y.: John Wiley & Sons Inc., 2001. 1122 p.
7. Burke R. Planning and Control Techniques. Chichester: John Wiley & Sons Inc., 2013. 384 p.
8. Els M., Van der Merwe M., Hauptfleisch A. Critical success criteria and success factors in project management: A quest to enhance generic professional practice // ICEC. 2012. № 36. P. 1–15.
9. Atkinson R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria // International Journal of Project Management. 1999. № 6 (17). P. 337–342.
10. Belassi W., Tukel O. A new Framework for Determining Critical Success-Failure Factors in Projects // International Journal of Project Management. 1996. № 3. P. 141–151.
11. Cooper R. Formula for Success // Marketing Management Magazine. 2006. March-April. P. 21–24.
12. Cooper R., Kleinschmidt E. Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors // Research Technology Management Industrial Research Institute. 2007. № 50. P. 52–66.
13. Shenhar A. et al. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept // Long Range Planning. 2001. № 6 (34). P. 699–725.
14. Koelmans R. Project success and performance evaluation. // International Platinum Conference “Platinum Adding Value”. The South African Institute of Mining and Metallurgy. 2004. P. 229–236.
15. Priemus H., Wee B. International handbook on mega-projects. Cheltenham UK: Edward Elgar, 2013. 462 p.
16. Silvius G. Considering Sustainability in Project Management Processes // Handbook of Research on Sustainable Development and Economics. 2015. P. 311–334.
17. Silvius G., Schipper R., Planko J., Brink J., Kohler A. Sustainability in project management. England, Gower Publ., 2012. 164 p.
18. Silvius G., Schipper P. Sustainability in project management: A literature review and impact analysis // Social Business. 2014. № 1 (4). P. 63–96.
19. Balshoej J., Hope A. Re-imagining the Iron Triangle: Embedding Sustainability into Project Constraints // PM World Today, PM World Journal. 2013. № 2 (3). P. 1–19.
20. Wideman R. Improving PM: Linking Success Criteria to Project Type // Symposium Creating Canadian Advantage through Project Management. May, 1996. Calgary: Project Management Institute, 1996. P. 1–12.
21. Гергерт Д., Артемьев Д. Современные подходы к определению провала проекта // Региональная промышленная политика как база качественного неиндустриального подъема производительности труда и инновационной конкурентоспособности корпораций. Материалы VII Международной научно-практической конференции, 27 ноя. 2014 г. / Пермский государственный национальный исследовательский университет. Пермь, 2014. С. 249–256.
22. Clark D. Integrated Management: P5 Students Can Learn Several Valuable Lessons from Heathrow Airport's Terminal 5 Project // Financial Management. 2009. April 1. URL: <https://www.highbeam.com/doc/1G1-205494337.html> (дата обращения: 14.11.2016).

Статья поступила в редакцию 25.01.2017

Сведения об авторах

Виктор Михайлович Ощепков – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, заместитель декана экономического факультета, Пермский государственный национальный исследовательский университет (Россия, 614990, Пермь, ул. Букирева, 15; e-mail: viko@psu.ru).

Наталья Валерьевна Мальцева – магистрант кафедры менеджмента направления «Менеджмент», Пермский государственный национальный исследовательский университет (Россия, 614990, Пермь, ул. Букирева, 15; e-mail: natalia29malceva@gmail.com).

References

1. Batalova T., Kodeikh N. Teoretiko-metodologicheskie podkhody k modelirovaniyu otsenki uspekha proektov [Theoretical and methodological approaches to modeling the assessment of project success]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»* [Perm University Herald. ECONOMY], 2013, no. 2 (17), pp. 24–29. (In Russian).
2. Klishin A. V srok ili v ramkakh biudzheta: kak otsenit' uspeshnost' proekta? [In time or within the budget: how to estimate success of the project?]. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniia v sovremennom mire* [Basic and Applied Researches in the Modern World.], 2016, no. 14–2, pp. 156–159. (In Russian).
3. Kerzner H. *Project management 2.0: leveraging tools, distributed collaboration, and metrics for project success*. New Jersey, John Wiley & Sons Inc., 2015. 339 p.
4. Artem'ev D., Kilina K. Osobennosti opredeleniia uspekha internet-proektov [Specifics of determining the success of Internet projects]. *Menedzhment i biznes-administrirovanie* [Management and Business Administration], 2015, no. 1, pp. 88–109. (In Russian).
5. Artem'ev D., Grebenshchikova E. Kriterii uspekha proektov po razrabotke novogo produkta na raznykh stadiiakh ikh zhiznennogo tsikla [Success criteria of projects for new product development at different stages of their life cycle]. *Ars administrandi*, 2015, no. 4, pp. 41–56. (In Russian).
6. Kerzner H. *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New York, John Wiley and Sons Inc., 2001. 1122 p.
7. Burke R. *Planning and Control Techniques*. Chichester, John Wiley & Sons Inc., 2013. 384 p.
8. Els M., Van der Merwe M., Hauptfleisch A. *Critical success criteria and success factors in project management: A quest to enhance generic professional practice*. ICEC Publ., 2012, no. 36, pp. 1–15.
9. Atkinson R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 1999, no. 6 (17), pp. 337–342.
10. Belassi W., Tukel O. A new Framework for Determining Critical Success-Failure Factors in Projects. *International Journal of Project Management*, 1996, no. 3, pp. 141–151.
11. Cooper R. Formula for Success. *Marketing Management Magazine*, 2006, March-April, pp. 21–24.
12. Cooper R., Kleinschmidt E. *Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors*. Research Technology Management Industrial Research Institute Publ., 2007, no. 50, pp. 52–66.
13. Shenhar A. et al. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 2001, no. 6 (34), pp. 699–725.
14. Koelmans R. Project success and performance evaluation. *International Platinum Conference "Platinum Adding Value"*. The South African Institute of Mining and Metallurgy Publ., 2004, pp. 229–236.
15. Priemus H., Wee B. *International handbook on mega-projects*. Cheltenham (UK), Edward Elgar Publ., 2013. 462 p.
16. Silvius G. Considering Sustainability in Project Management Processes. *Handbook of Research on Sustainable Development and Economics*, 2015, pp. 311–334.
17. Silvius G., Schipper R., Planko J., Brink J., Kohler A. *Sustainability in project management*. England, Gower Publ., 2012. 164 p.
18. Silvius G., Schipper P. Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 2014, no. 1 (4), pp. 63–96.
19. Balshoej J., Hope A. Re-imagining the Iron Triangle: Embedding Sustainability into Project Constraints. *PM World Today, PM World Journal*, 2013, no. 2 (3), pp. 1–19.
20. Wideman R. Improving PM: Linking Success Criteria to Project Type. *Symposium Creating Canadian Advantage through Project Management*, May 1996, Calgary, Project Management Institute Publ., 1996, pp. 1–12.
21. Gergert D., Artem'ev D. Sovremennye podkhody k opredeleniiu provala proekta [Modern approaches to the definition of project failure]. *Regional'naiia promyshlennaiia politika kak baza kachestvennogo neoindustrial'nogo pod"ema proizvoditel'nosti truda i innovatsionnoi konkurentosposobnosti korporatsii Materialy VII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoi konferentsii, 27 noiab. 2014 g.* [Regional industrial policy as the basis of a qualitative neo-industrial rise in labor productivity and competitiveness of innovative corporations. Materials of VII International scientific-practical conference, 27 Nov. 2014]. Perm', Permskii gosudarstvennyi natsional'nyi issledovatel'skii universitet Publ., 2014, pp. 249–256. (In Russian).

22. Clark D. Integrated Management: P5 Students Can Learn Several Valuable Lessons from Heathrow Airport's Terminal 5 Project. *Financial Management*, 2009, April 1. Available at: <https://www.highbeam.com/doc/1G1-205494337.html> (assessed 14.11.2016).

The date of the manuscript receipt: 25.01.2017

Information about the Authors

Oschepkov Viktor Mikhailovich – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, the Deputy Dean of the Faculty of Economics, Perm State University (15, Bukireva st., Perm, 614990, Russia; e-mail: viko@psu.ru).

Maltseva Nataliya Valer'evna – Master Student of the Department of Management, Perm State University (15, Bukireva st., Perm, 614990, Russia; e-mail: natalia29malceva@gmail.com).

Пробьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:

Ощепков В.М., Мальцева Н.В. Оценка успеха и провала проекта как способ повышения эффективности деятельности современной организации // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2017. Том 12. № 1. С. 136–147. doi: 10.17072/1994-9960-2017-1-136-147

Please cite this article in English as:

Oschepkov V.M., Maltseva N.V. Assessment of success and failure of a project as a way to increase the efficiency of modern organization activity // *Vestnik Permskogo universiteta. Seria Ekonomika = Perm University Herald. Economy*. 2017, vol. 12, no. 1, pp. 136–147. doi: 10.17072/1994-9960-2017-1-136-147