

Научная статья  
[https://doi.org/ 10.24412/2220-2404-2024-5-8](https://doi.org/10.24412/2220-2404-2024-5-8)  
УДК 332



## МЕТОДИКА ПОСТРОЕНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ И ХАРАКТЕРИСТИК СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Долженков С.Л.*

*Негосударственное образовательное частное учреждение  
высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»*

**Аннотация.** *Управление проектами является неотъемлемой частью современного бизнеса. От успешности реализации проектов зависит эффективность работы компании, ее конкурентоспособность и достижение поставленных целей. Для проведения более полного комплексного анализа системы управления проектами компании следует применять методики, основанные на качественной, количественной и интегральной оценке.*

*Цель:* представить методику построения комплексной системы оценки управления проектами на основе принципов и характеристик стратегического менеджмента предприятия.

*Методы:* анализ, синтез, обобщение и систематизации научных источников по проблеме исследования.

*Результаты.* В статье приводится исследование методов количественной и качественной оценки различных исследователей, а также представлена разработка авторских методик оценки систем управления проектами на предприятиях на основе концепции организационной зрелости и количественной оценки параметров систем. Особое внимание уделяется таким вопросам, как анализ стратегических целей проекта, их интеграция в систему стратегического управления, методы получения интегральной оценки по направлениям и комплексной интегрированной оценки, определение направлений взаимосвязи проектного и стратегического менеджмента.

*Выводы.* На основе представленной модели возможно определение взаимосвязи проектного и стратегического менеджмента предприятия, а также уровня интеграции в систему текущей деятельности, результаты которой оказывают непосредственное влияние на решение стратегических задач и достижение основных целей.

**Ключевые слова:** *проект, управление проектами, комплексная оценка, качественная оценка, количественная оценка, стратегический менеджмент.*

## METHODOLOGY FOR CONSTRUCTING A COMPREHENSIVE SYSTEM FOR ASSESSING PROJECT MANAGEMENT BASED ON THE PRINCIPLES AND CHARACTERISTICS OF STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

*Sergey L. Dolzhenkov*

*Non-state educational private institution  
higher education «Moscow Financial and Industrial University «Synergy»*

**Abstract.** *Project management is an integral part of modern business. The efficiency of the company, its competitiveness and the achievement of its goals depend on the success of project implementation. To conduct a more complete comprehensive analysis of the company's project management system, methods based on qualitative, quantitative and integral assessment should be used*

*Object:* to present a methodology for constructing a comprehensive system for assessing project management based on the principles and characteristics of strategic management of an enterprise.

*Methods:* analysis, synthesis, generalization and systematization of scientific sources on the research problem.

*Results.* The article provides a study of methods for quantitative and qualitative assessment by various researchers, and also presents the development of proprietary methods for assessing project management systems in enterprises based on the concept of organizational maturity and quantitative assessment of system

parameters. Particular attention is paid to such issues as the analysis of the strategic goals of the project, their integration into the strategic management system, methods for obtaining an integral assessment in the areas and a comprehensive integrated assessment, determining the directions of the relationship between project and strategic management.

*Conclusions.* Based on the presented model, it is possible to determine the relationship between project and strategic management of an enterprise, as well as the level of integration into the system of current activities, the results of which have a direct impact on solving strategic problems and achieving main goals.

**Key words:** project, project management, comprehensive assessment, qualitative assessment, quantitative assessment, strategic management.

### Введение.

В условиях стратегического развития предприятий система управления проектами может соответствовать важнейшим долгосрочным целям, программам, планам организации, либо идти вразрез, решая иные задачи, в том числе интегрируемые внешней средой. При этом любой хозяйствующий субъект заинтересован в том, чтобы все системы не просто соответствовали стратегическому курсу, но и способствовали ускорению и наиболее полному достижению основных структурных целей.

Система управления проектами часто организована обособленно от оперативных подразделений и текущей деятельности предприятий и

предназначена, как правило, для решения определенных задач. В соответствии с этим, возникает вопрос определения методик оценки уровня интегрированности проектного менеджмента в систему обеспечения стратегического управления хозяйствующим субъектом.

### Обсуждение. Результаты.

Развитие методологии в сфере качественной оценки системы управления проектами на основе концепции организационной зрелости должно быть связано с четкой дифференциацией следующих критериев: временной аспект, постоянство, интеграция (рисунок 1).

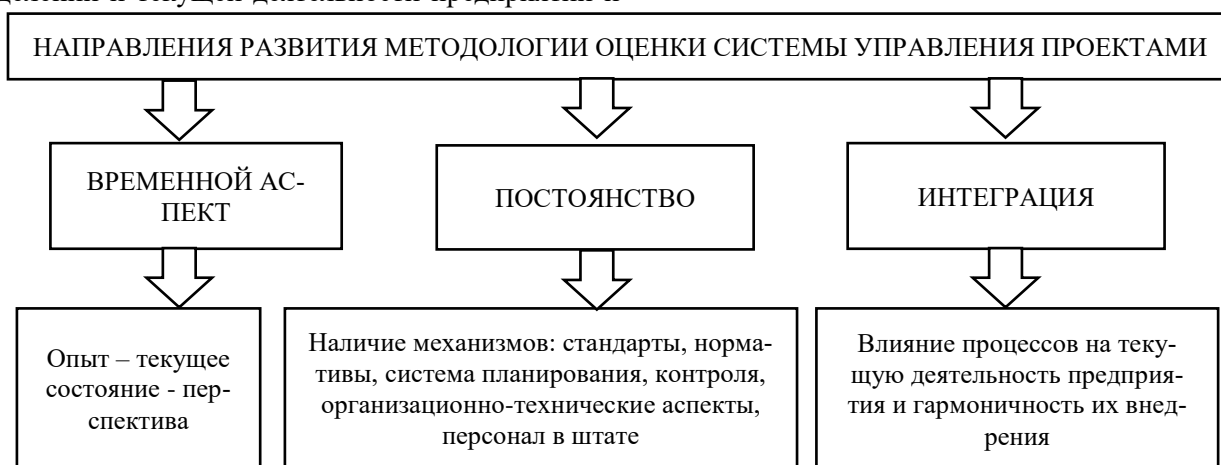


Рисунок 1 - Направления развития методологии оценки системы управления проектами (авторская разработка).

Источник: составлено автором.

Временной аспект предполагает, что каждый процесс, составляющий систему управления проектами, программами, портфелем проектов, должен оцениваться в контексте сформированного опыта, текущего состояния и наличия механизмов совершенствования, определяющих перспективу его развития. Текущее состояние процессов следует также дополнить оценкой их постоянства, механизм обеспечения которого может включать наличие стандартов и нормативов их осуществления, системы планирования и кон-

троля процессов, создание организационно-технических условий, а также наличие требуемого для выполнения данных процессов персонала.

Интеграция как характеристика процесса в системе управления проектами определяется как механизм его влияния на текущую деятельность предприятия, решение стратегических задач и достижение стратегических целей. Методика качественной оценки управления проектами на основе концепции организационной зрелости управляющей системы, балл (по 10-ти балльной

системе) включает критерии опыта, текущего состояния (качества осуществления), перспективы, постоянства (устойчивости).

Интегральный показатель отражает общую готовность организации осуществлять данный процесс наиболее эффективным образом. Объем участия каждого критерия определяется весовым коэффициентом (k). Значение интегральных показателей по критериям – опыт, текущее состояние, перспектива, постоянство – позволяет выявлять проблемные аспекты в организации системы проектного управления в организации, которые могут заключаться в отсутствии опыта в осуществлении проектного управления, недостаточно качественной организации текущих процессов, в отсутствии системы развития проектного управления, а также механизмов обеспечения их устойчивого и продолжительного осуществления.

Применение разработанной методики качественной оценки на основе концепции организационной зрелости управляющей системы будет способствовать повышению качества осуществления проектного управления в организациях за счет своевременного выявления проблемных аспектов, а также более комплексного подхода к определению сущности организационной зрелости в контексте исследуемой тематики. Несмотря на это, также необходимо проводить количественную оценку. Потребность в такой методологии определяют необходимость в формулировании обоснованных выводов об уровне и динамике характеристик системы проектного менеджмента. Основным направлением оценки является проведение сравнительного анализа тенденций изменения целевых характеристик и показателей.

Среди современных исследователей наибольшее внимание рассмотрению данного вопроса уделяют такие авторы, как В.В. Ильин [2], В.С. Николаенко, Е.А. Мирошниченко, Р.Т. Грицаев [4], Г.Р. Хамидуллина [5], К. Хэлдман [6] и др.

Количественный аспект в системе формирования оценки эффективности управления проектами, как правило, характеризуется:

- наличием стратегических компонентов в форме проведения анализа достижения стратегических целей предприятия;
- осуществлением анализа финансовых результатов и их изменения в результате реализации проекта.

Г.Р. Хамидуллина представляет анализ стратегических целей проекта в виде «сбалансированной системы показателей (BSC / KPI),

сгруппированным по четырем направлениям: финансы; клиенты и маркетинг; процессы и технологии; персонал и устойчивое развитие [5]. Особое внимание следует уделить методу избыточных прибылей, который наиболее эффективным образом способствует определению экономической эффективности проектного управления в контексте интегрированных категорий и показателей, оказывающих влияние на деятельность хозяйствующего субъекта в целом. В работах Н.Е. Бойко [1], Ю.Ю. Кустовой [3] указывается, что формирование комплексного подхода к оценке эффективности в системе хозяйственной деятельности предприятия, в том числе в рамках оценки проектного управления, следует осуществлять с учетом ориентированности показателей на стратегию, определять их взаимосвязь с миссией и стратегическими целями.

По мнению А. Мусавир, Сайпол Бари Абд-Карим, Сухайми Мохд-Данури, Р. Мюллер, Р. Джослин и др. [7], наиболее тесное взаимодействие стратегического и проектного управления осуществляются в рамках инвестиционных и организационных аспектов, а также в системе взаимодействия топ-менеджмента и руководителей проектов, проектных групп.

В наибольшей степени данным требованиям соответствуют системы показателей, разработанных такими исследователями, как Г.Р. Хамидуллина [5]. Следует отметить, что экономические результаты, как правило, являются важными, но не единственными целевыми параметрами реализации проектов. При этом неотъемлемым элементом количественной оценки является финансовый результат проектного менеджмента.

Несмотря на проработанность и пройденную апробацию, рассмотренные методики количественной оценки эффективности системы управления проектами на предприятии характеризуются существенными недостатками, в частности, делается на интеграции процессов и общем влиянии системы проектного менеджмента на экономическую эффективность ее функционирования. Недостаточно прослеживается влияние проектного управления на итоговые показатели-индикаторы, не конкретизировано участие данной системы в образовании дополнительной экономической выгоды. В соответствии с этим совершенствование методологии количественной оценки эффективности системы управления проектами должно быть связано с определением четкого состава показателей, отражающих влияние проектного менеджмента на результаты работы хозяйствующего субъекта.

По нашему мнению, количественная оценка должна осуществляться преимущественно на основе объективных индикаторов и показателей, прямым образом отражающих эффективность проектного менеджмента в компании. В состав основных направлений анализа следует включать области: готовность реализовывать проекты; эффективность реализации проектов;

эффективность достижения стратегических целей предприятия; эффективность удовлетворения требований стейкхолдеров.

По итогам проведения оценки по данным направлениям следует также производить расчет общего интегрального показателя эффективности проектного управления в организации (таблица 2).

Таблица 2 – Методика количественной оценки эффективности управления проектами (авторская разработка).

Направление оценки	Первичные показатели	Относительные показатели (определяются как отношение первичного показателя к нормативному, плановому либо среднеотраслевому)	Интегральные показатели
1. Готовность реализовывать проекты	Количество реализованных проектов	$I_{11}$ (база для сравнения – среднее значение в отрасли)	$I_1 = \sqrt[6]{I_{11} * I_{12} * I_{13} * I_{14} * I_{15} * I_{16}} * 100\%$
	Доля эффективно завершенных проектов	$I_{12}$ (база сравнения = 100%)	
	Количество персонала в сфере проектного управления	$I_{13}$ (потребности, определяемые с учетом объемов и масштабов проектной деятельности)	
	Количество и объем требуемых ресурсов (по видам ресурсов)	$I_{14}$ (потребности, определяемые с учетом объемов и масштабов проектной деятельности)	
	Наличие отдельного подразделения, осуществляющего проектное управление (наличие = 1 балл, отсутствие = 0 баллов)	$I_{15}$ (база сравнения = 1 балл)	
	Наличие инновационной деятельности в сфере проектного управления (наличие = 1 балл, отсутствие = 0 баллов)	$I_{16}$ (база сравнения = 1 балл)	
2. Эффективность реализации проектов	Достижение экономических, социальных, экологических, технических, инновационных и иных целей (состав количественных показателей должен определяться проектом и его целями, задачами)	$I_{21}$ (база сравнения – целевые показатели проекта)	$I_2 = \sqrt[3]{I_{21} * I_{22} * I_{23}} * 100\%$
	Наличие положительных внешних эффектов реализации проектов (не планируемых при разработке проекта) (наличие = 1 балл, отсутствие = 0 баллов)	$I_{22}$ (база сравнения = 1 балл)	

	Отсутствие негативных внешних эффектов реализации проектов (не планируемых при разработке проекта) (наличие = 0 баллов, отсутствие = 1 балл)	$I_{23}$ (база сравнения = 1 балл)	
3. Эффективность достижения стратегических целей	Планируемая по проекту доля стратегических целевых показателей, достигаемых за счет реализации проекта (состав показателей индивидуален для каждого проекта)	$I_{31}$ (база сравнения – рассчитывается на основе целевых показателей проекта)	$I_3 = \sqrt[n]{I_{31} * \dots * I_{3n}} * 100\%$
4. Эффективность удовлетворения требований стейкхолдеров	Значение показателей, отражающих удовлетворение требований стейкхолдеров проекта (состав показателей индивидуален для каждого проекта и группы стейкхолдеров)	$I_{41}$ (база сравнения – рассчитывается на основе целевых показателей проекта, а также интересов стейкхолдеров)	$I_4 = \sqrt[n]{I_{41} * \dots * I_{4n}} * 100\%$
5. Общий показатель эффективности: $I = \sqrt[4]{\left(\frac{I_1}{100}\right) * \left(\frac{I_2}{100}\right) * \left(\frac{I_3}{100}\right) * \left(\frac{I_4}{100}\right)} * 100\%$			

Источник: составлено автором.

Согласно таблице 2, по каждому исследуемому направлению будет получен интегральный показатель, отражающий процент достижения требуемой эффективности проекта. Интегральные показатели определяются посредством расчета среднегеометрического значения относительных показателей по направлению оценки. На

основе данных индикаторов определяется итоговый показатель, характеризующий общий уровень эффективности проекта, выражаемый в виде процента требуемой эффективности. Характеристика интегральных показателей представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика интегральных показателей в методике количественной оценки эффективности управления проектами (авторская разработка)

Наименование показателя	Обозначение	Единица измерения	Содержание
1	2	3	4
Показатель готовности реализовывать проекты предприятием	$I_1$	%	Показатель отражает уровень (процент) готовности предприятия эффективно реализовывать проекты
Показатель эффективности реализации проектов	$I_2$	%	Отражает процент эффективности реализации проектов
Показатель эффективности достижения стратегических целей предприятия	$I_3$	%	Отражает процент эффективности достижения стратегических целей предприятия
Показатель эффективности удовлетворения требований стейкхолдеров	$I_4$	%	Отражает процент удовлетворения требований стейкхолдеров
Общий показатель эффективности	$I$	%	Отражает общий уровень эффективности проектного управления в организации

Источник: составлено автором.

Согласно таблице 3, разработанная методика направлена на формирование объективной

оценки эффективности системы управления проектами предприятия, в соответствии с этим ис-

пользуются количественные показатели, получаемые на этапе планирования проектной деятельности, а также после реализации проектов. Процентное выражение показателей позволяет наглядным образом демонстрировать потенциал развития системы управления проектами предприятия и, тем самым, предпринимать меры в данном направлении.

Вопрос определения взаимосвязи систем стратегического и проектного менеджмента предприятий является актуальным и рассматривается различными авторами, формулирующими обоснованный взгляд на проблематику, а также создающими методологию оценки такого влияния.

К основным недостаткам, в совокупном восприятии представленных исследований, относятся:

- игнорирование интеграционных аспектов проектного и стратегического менеджмента;

- отсутствие разработанной комплексной методики оценки такого взаимодействия.

Таким образом, основной проблемой современных исследований в сфере проектного и стратегического менеджмента является отсутствие разработанной методики комплексной оценки управления проектами на основе принципов и характеристик стратегического менеджмента предприятия. Содержание такой методики должно основываться на определении уровня интеграции системы управления проектами в текущую деятельность предприятия, характера влияния проектов и работы проектной группы на текущую деятельность предприятия и механизмы, направленные на достижение стратегических целей. Важнейшим этапом анализа должно стать определение соответствия проектов и системы их разработки, реализации стратегической целевой структуре хозяйствующего субъекта (рисунок 2).

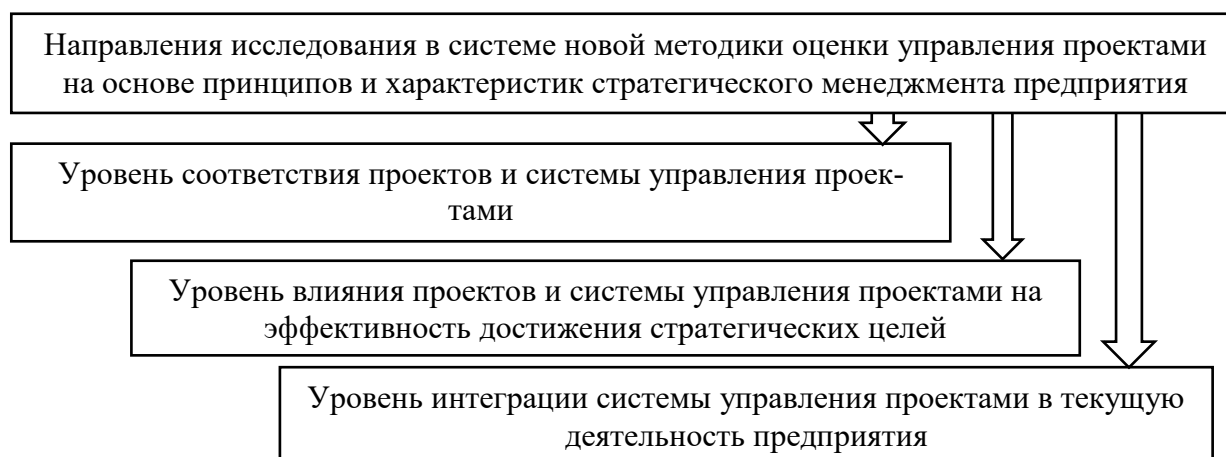


Рисунок 2 - Направления исследования в контексте формирования новой методики оценки управления проектами на основе принципов и характеристик стратегического менеджмента предприятия (авторская разработка).

Источник: составлено автором.

Таким образом, согласно рисунку 2, комплексная методика оценки управления проектами на основе принципов и характеристик стратегического менеджмента предприятия должна основываться на анализе целевых аспектов проектного и

стратегического менеджмента, а также на определении условий их достижения, обеспечиваемых за счет реализации проектов. Предлагаемая методика такой оценки представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Методика оценки соответствия системы управления проектами основам и принципам стратегического менеджмента предприятия (авторская разработка).

Направление оценки	Показатели	Интегрированный показатель
1. Уровень соответствия проектов и системы управления проектами стратегическим целям и задачам	1. Доля целей и задач системы управления проектами, соответствующих стратегическим целям и задачам (D <sub>11</sub> )	Комплексный показатель соответствия проектов и системы управления проектами стратегическим целям и задачам: $K1 = \sqrt[3]{D11 * D12} * 100\%$
	2. Доля целевого показателя, обеспечиваемая реализацией проектов (по каждому показателю) (D <sub>12</sub> )	
2. Уровень влияния проектов и системы управления проектами на эффективность достижения стратегических целей	1. Отношение фактических затрат на достижение стратегических целей (после реализации проектов) к планируемому уровню затрат (D <sub>21</sub> )	Комплексный показатель влияния проектов и системы управления проектами на эффективность достижения стратегических целей: $K2 = \sqrt[2]{D21 * D22} * 100\%$
	2. Отношение периода времени, за который будут достигнуты стратегические цели предприятия после реализации проектов, к планируемому периоду достижения стратегических целей (D <sub>22</sub> )	
3. Уровень интеграции системы управления проектами в текущую деятельность предприятия	1. Доля работников проектной команды, работающих в системе текущей деятельности организации и подразделений и временно привлекаемых для реализации проектов (D <sub>31</sub> )	Комплексный показатель интеграции системы управления проектами в текущую деятельность предприятия: $K3 = \sqrt[3]{D31 * D32 * D33} * 100\%$
	2. Доля ресурсов проекта, извлекаемых из текущей деятельности для реализации проекта (D <sub>32</sub> )	
	3. Отношение результатов проекта к результатам текущей деятельности, которые могли бы быть получены при отсутствии изъятия ресурсов для проекта (D <sub>33</sub> )	
4. Комплексная оценка	Комплексный показатель соответствия системы управления проектами основам и принципам стратегического менеджмента предприятия: $K1 = \sqrt[3]{D11 * D12 * D21 * D22 * D31 * D32 * D33} * 100\%$	
Примечание: при нулевом значении какого-либо показателя при расчете комплексных показателей используется значение 0,1. Критерии итоговых показателей: при значении комплексных показателей 10% и менее следует сделать вывод о низком уровне соответствия системы управления проектами основам и принципам стратегического менеджмента предприятия		

Источник: составлено автором.

Согласно таблице 5, формируемые в рамках методики показатели являются относительными и отражают уровень эффективности системы управления проектами в контексте обеспечения реализации стратегического менеджмента. Общий показатель отражает процент соответствия системы управления проектами основам и принципам стратегического менеджмента предприятия.

#### Заключение.

Таким образом, характер и уровень взаимосвязи проектного управления и стратегического менеджмента оказывают влияние на эффек-

тивность деятельности предприятия и достижение им основных целей. На сегодняшний день отсутствуют разработанные методики оценки данных параметров, что связано с недостаточным вниманием со стороны ученых и практиков к вопросам интеграции проектного управления в текущую деятельность предприятий. Комплексная методика оценки управления проектами на основе принципов и характеристик стратегического менеджмента предприятия должна основываться на анализе целевых аспектов проектного и стратегического менеджмента, а также на определении условий их достижения, обеспечиваемых за счет реализации проектов.

**Конфликт интересов**

Не указан.

**Рецензия**

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

**Conflict of Interest**

None declared.

**Review**

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

**Литература:**

1. Бойко Н.Е. Комплексные подходы в оценке эффективности стратегического управления // *Транспортное машиностроение*. 2016. №5 (53). С. 75-82.
2. Ильин В. В. Руководство управления качеством проектов. Практический опыт / В. В. Ильин. М.: Вершина, 2016. 199 с.
3. Кустова Ю.Ю. Место управления проектами в системе стратегического управления компании // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2020. №5-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-upravleniya-proektami-v-sisteme-strategicheskogo-upravleniya-kompanii> (дата обращения: 21.04.2043).
4. Николаенко В.С., Мирошниченко Е.А., Грицаев Р.Т. Модели зрелости управления проектами: критический обзор // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2019. №73. С. 71-111.
5. Хамидуллина, Г. Р. Методы оценки эффективности системы управления проектами / Г. Р. Хамидуллина // *Молодой ученый*. 2020. № 2 (292). С. 321-326.
6. Хэлдман, К. Управление проектами / К. Хэлдман. М.: ДМК Пресс: Компания АйТи, 2016. 773 с.
7. Musawir A. ul. Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review / Musawir A. ul, Abd-Karim S.B., Mohd-Danuri M.S. // *International Journal of Project Management*. 2020. №38 (1). URL: <https://www.sciencedirect.com> (дата обращения: 01.04.2024).

**References:**

1. Boyko N.E. Integrated approaches to assessing the effectiveness of strategic management // *Transport engineering*. 2016. No. 5 (53). pp. 75-82.
2. Ilyin V.V. Management of project quality. Practical experience / V.V. Ilyin. M.: Vershina, 2016. 199 p.
3. Kustova Yu.Yu. The place of project management in the company's strategic management system // *Economics and business: theory and practice*. 2020. No. 5-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-upravleniya-proektami-v-sisteme-strategicheskogo-upravleniya-kompanii> (date of access: 04/21/2043).
4. Nikolaenko V.S., Miroshnichenko E.A., Gritsaev R.T. Project management maturity models: a critical review // *Public Administration. Electronic newsletter*. 2019. No. 73. pp. 71-111.
5. Khamidullina, G. R. Methods for assessing the effectiveness of a project management system / G. R. Khamidullina // *Young scientist*. 2020. No. 2 (292). pp. 321-326.
6. Heldman, K. Project management / K. Heldman. M.: DMK Press: IT Company, 2016. 773 p.
7. Musawir A. ul. Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review / Musawir A. ul, Abd-Karim S.B., Mohd-Danuri M.S. // *International Journal of Project Management*. 2020. No. 38 (1). URL: <https://www.sciencedirect.com> (access date: 04/01/2024).

**Информация об авторе:**

Долженков Сергей Леонидович, аспирант, Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Россия, г. Москва, e-mail: [dolzhenkov.s.l@gmail.com](mailto:dolzhenkov.s.l@gmail.com)

Sergey L. Dolzhenkov, postgraduate student, Non-governmental educational private institution of Higher Education "Moscow Financial and Industrial University "Synergy", Moscow, Russia.