https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления

Кафедра маркетинга

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой Котляревская И.В.

_____
(подпись) (Ф.И.О.)

«18» июня 2024 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ КОМПАНИИ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА

Научный руководитель: Илышева М.А.
к.э.н., доцент
Нормоконтролер: Сторожева О.С.
Студент группы ЭУМ-221905 Сухарева Д.М.

Екатеринбург
2024

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления
Кафедра маркетинга
Направление 38.04.02-Менеджмент
Образовательная программа 38.04.02/33.07 - Маркетинг и управление проектом

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой Котляревская И.В.

(подпись) (Ф.И.О.)

«18» июня 2024 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)

студента Сухарева Дарья Михайловна группы ЭУМ-221905
(фамилия, имя, отчество)

1 Тема ВКР «Разработка методического подхода к повышению уровня зрелости компании в проектном управлении с использованием инструментов маркетинга»
Утверждена распоряжением по институту от «13» декабря 2023 г. № 33.01. – 05/268

2 Руководитель Ильшева Марина Анатольевна, к.э.н., доцент
(Ф.И.О., должность, ученое звание, ученая степень)

3 Исходные данные к работе: отечественная и зарубежная литература по изучаемой проблеме, данные с информационных порталов аналитических, экономических и финансовых агентств, данные деловых изданий, материалы маркетинговых исследований, экспертные оценки специалистов, статистические данные, материалы научно-практических конференций, нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность компании

4 Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):

- исследовать влияние проектно-ориентированного управления на развитие компании и оценить эффективность различных моделей зрелости, включая маркетинговые стратегии;

- проанализировать международные практики и текущий уровень зрелости компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания» в области управления проектами, разработав методический подход с интеграцией маркетинговых инструментов;

- разработать и внедрить концепцию проекта для повышения уровня зрелости в управлении проектами ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания», оценив риски и эффективность для ключевых участников.

5 Перечень демонстрационных материалов: дерево проблем и дерево целей проекта, устав проекта, жизненный цикл проекта, диаграмма Ганта, матрица заинтересованных сторон, матрица рисков, выгоды от реализации проекта для ключевых участников.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

6 Консультанты по проекту (работе) с указанием относящихся к ним разделов проекта*

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		задание выдал	задание принял

7 Календарный план

Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
Глава 1 Теоретические аспекты основных подходов к организации проектного управления в компаниях	23.05.24-28.05.24	М. Ш
Глава 2 Анализ уровня зрелости компаний в области управления проектами	29.05.24-02.06.24	М. Ш
Глава 3 Апробация методического подхода в проекте повышения уровня зрелости в области управления проектами	03.06.24-06.06.24	М. Ш
ВКР (магистерская диссертация) в целом	23.05.24-06.06.24	М. Ш

Руководитель _____ Ильшева Марина Анатольевна
(подпись) Ф.И.О.

Задание принял к исполнению _____
(подпись)

8 Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) закончена «06» июня 2024 г.

Пояснительная записка и все материалы просмотрены
Оценка консультантов:* а) _____ б) _____
в) _____ г) _____

Считаю возможным допустить Сухареву Дарью Михайловну к защите его выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) в экзаменационной комиссии.

Руководитель _____

9 Допустить Сухареву Дарью Михайловну к защите выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) в экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры № 4 от «14» июня 2024г.)

Зав. кафедрой _____ Котляревская Ирина Васильевна
(подпись) Ф.И.О.

* - при наличии разделов, требующие привлечение консультантов

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 6

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОСНОВНЫХ ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИЯХ 10

1.1 Проектно-ориентированное управление как технология развития компании 10

1.2 Модели организационно-технологической зрелости компаний в области управления проектами 24

1.3 Применение маркетинговых инструментов в проектной деятельности 37

2 АНАЛИЗ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ 42

2.1 Анализ международных практик оценки уровня организационно-технологической зрелости компаний 42

2.2 Оценка организационной зрелости компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания» в области управления проектами 48

2.3 Разработка методического подхода для повышения уровня организационно-технологической зрелости компаний в области проектного управления с использованием инструментов маркетинга 58

3 АПРОБАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА В ПРОЕКТЕ ПРОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ 84

3.1 Разработка концепции проекта повышения зрелости управления проектами с использованием маркетинговых инструментов в ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания» 84

3.2 План мероприятий по реализации проекта 97

3.3 Управление рисками и оценка эффективности проекта для ключевых участников 104

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 118

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 121

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

РЕФЕРАТ

РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ КОМПАНИИ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА

ВКР (магистерская диссертация) состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 60 наименований. Работа включает 15 таблиц и 16 рисунков. Общий объем ВКР (магистерской диссертации) – 127 страниц.

Ключевые слова: проектное управление, организационная зрелость компании в управлении проектами, модели зрелости, уровни зрелости, оценка зрелости в области проектного управления.

Цель исследования – разработать методический подход для оценки и повышения уровня организационно-технологической зрелости компаний в области управления проектами.

Научная новизна исследования заключается в разработке интеграционной модели оценки и повышения уровня зрелости компании в проектном управлении, включающей как качественные, так и количественные оценки. Разработанный алгоритм позволяет оценить текущий уровень зрелости и определить шаги для его повышения, учитывая взаимосвязь уровней зрелости проектного офиса и компании в целом, что улучшает процессы управления проектами.

Практическая значимость исследования состоит в апробации предложенного методического подхода с интеграцией маркетинговых инструментов на примере компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания». Разработанные рекомендации позволили компании выявить и усилить свои сильные стороны, а также определить направления для совершенствования.

Эффективность рекомендаций была подтверждена практическим применением, что позволило компании повысить уровень зрелости управления проектами, что поспособствует долгосрочному развитию.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В процессе применения проектного подхода организации сталкиваются с различными проблемами, возникающими как со стороны управления, так и с внешней стороны. Для эффективного управления проектами используются модели зрелости. На их основе компании проводят анализ и оценку процессов управления проектами, позволяя повысить коэффициент полезного действия организации в целом. Не существует единой методологии определения уровня зрелости управления проектами, но в рамках проектного менеджмента выделяют несколько моделей, которые позволяют оценить зрелость процессов управления в компаниях с помощью различных инструментов и определить степень эффективности применения системы управления проектами.

Актуальность проектного управления заключена в том, что в 21 веке все больше компаний начинают функционировать в условиях быстрых, непредсказуемых изменений. В новых условиях консервативные концепции управления не всегда работают так же эффективно как раньше, поэтому возникает необходимость в совершенствовании существующих концепций либо в создании новых. Современная, инновационная концепция – это концепция проектного управления, которая до недавнего времени была лишь инструментом для достижения краткосрочных целей компании.

Цель исследования: разработать методический подход для оценки и повышения уровня организационно-технологической зрелости компаний в области управления проектами.

Задачи исследования:

- исследовать влияние проектно-ориентированного управления на развитие компании и оценить эффективность различных моделей зрелости, включая маркетинговые стратегии;

- проанализировать международные практики и текущий уровень зрелости компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания» в области

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

управления проектами, разработав методический подход с интеграцией маркетинговых инструментов;

- разработать и внедрить концепцию проекта для повышения уровня зрелости в управлении проектами ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания», оценив риски и эффективность для ключевых участников.

Объектом исследования диссертационной работы являются международные практики организации проектно-ориентированного менеджмента, основанные на оценке зрелости компаний в управлении проектами.

Предметом исследования является организационно-управленческие отношения по повышению уровня зрелости компании в области управления проектами.

Степень разработанности темы.

Исследование вопросов проектного управления и оценки организационно-технологической зрелости компаний нашло широкое отражение в отечественной и зарубежной литературе. Значительное внимание уделяется изучению моделей зрелости, таких как P3M3 (The Portfolio, Program and Project Management Maturity Model), PMMM (Project Management Maturity Model) и других, которые предлагают структурированные подходы к оценке и повышению зрелости в управлении проектами.

В последние годы особое внимание уделяется интеграции маркетинговых инструментов в управление проектами, что позволяет не только повышать эффективность проектной деятельности, но и улучшать рыночные позиции компаний. Изучением и разработкой данного вопроса занимались такие авторы, как: С. Н. Апенько, Ю. А. Фомина, Е.Н., Безносое, А. Р. Аксенова, Р. Р. Ахматдинова, А. В. Баскаков, Г. Вернер, В. Е. Дериземля, А. А. Тер-Григорьянц, Д. С., М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков, С. В. Карпова, Н. Я. Коляда, Е. И. Кривенко, Е. С. Стряпчих, Д. Р. Бартенев, В. В. Кудреватых.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Тем не менее, несмотря на наличие значительного количества исследований и разработок, комплексный методический подход к повышению уровня зрелости компании в проектном управлении с использованием инструментов маркетинга остается недостаточно изученным. Актуальность и новизна предлагаемой диссертации заключается в интеграции методов проектного управления и маркетинга для разработки инновационного подхода, способного повысить конкурентоспособность и эффективность компаний.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- разработана модель оценки зрелости компании в области управления проектами, отличающаяся использованием маркетинговых инструментов, что позволяет проводить как качественные, так и количественные оценки каждого уровня зрелости, обеспечивая четкое определение достигнутого уровня и планирование шагов по его повышению на основе измеримых метрик;

- разработан алгоритм повышения организационно-технологической зрелости компании с интеграцией маркетинговых стратегий, включающий применение предложенной универсальной модели оценки зрелости, что увеличивает конкурентоспособность компании и эффективность проектного управления.

Практическая значимость работы заключается в разработке и апробации методического подхода, который интегрирует маркетинговые инструменты для повышения уровня зрелости управления проектами. Этот подход был успешно применен в компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания», что позволило разработать конкретные предложения по улучшению уровня зрелости управления проектами в различных структурных подразделениях компании. В результате внедрения предложенного методического подхода улучшилось стратегическое планирование и повысилась эффективность реализации проектов, что непосредственно влияет на конкурентоспособность и устойчивое развитие компании.

Предложенный методический подход обладает универсальным характером и может быть адаптирован для применения в других компаниях,

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

стремящихся повысить уровень зрелости управления проектами. Компании из различных отраслей могут использовать данный подход для оценки текущего состояния проектного управления, выявления сильных и слабых сторон, а также для планирования и реализации шагов по улучшению. Это способствует не только повышению эффективности управления проектами, но и обеспечивает долгосрочное стратегическое развитие и конкурентоспособность на рынке, что делает данный подход ценным инструментом для широкого круга организаций.

Структура и объем диссертации. Работа структурирована в три главы, первая глава охватила теоретические свойства основных подходов к организации проектного управления, включая обзор проектно-ориентированного управления как инструмента развития компании и моделей организационно-технологической зрелости в управлении проектами. Вторая глава – это международные практики оценки уровня зрелости компаний в управлении проектами, будет проведен анализ существующих методов оценки зрелости и применена оценка организационной зрелости компании на конкретном примере. Третья глава посвящена апробации методического подхода в проекте по повышению уровня зрелости управления проектами в конкретной компании. Завершение работы – это обоснование представленного методического подхода и его практической применимостью в сфере управления проектами.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОСНОВНЫХ ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИЯХ

1.1 Проектно-ориентированное управление как технология развития компании

В условиях высокой экономической и социальной неопределенности, стремительной смены технологий возрастает потребность в использовании эффективных механизмов управления деятельностью компаний. Одним из таких механизмов является проектно-ориентированное управление, которое получает широкое распространение в современных компаниях.

Проектное управление – сравнительно недавно появившаяся концепция в области управления, которая появилась вследствие обострения конкурентной борьбы и необходимости рационализации использования имеющихся ресурсов с целью повышения эффективности всей финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта в рыночных условиях хозяйствования, которые предоставляют возможность выбора масштабов и направлений деятельности, свободу в распоряжении ресурсами, формировании команды проекта и привлечении внешних участников, а также в распределении результатов проектной деятельности, А. О. Лисицын [5].

Проектное управление – это управление, наиболее успешно проявляющее себя в решении сложных, нестандартных, многокомпонентных задач, с жестко ограниченным временем и ресурсами, результатом которых должен стать уникальный продукт с четкими спецификациями, А. А. Решетникова [8].

Проектное управление на цифровой платформе – это управление, основанное на способности хранить и анализировать большое количество данных в условиях совершенствования информационных технологий и направленное на построение сложных кооперационных моделей с параллельной детализацией и точностью определения функций каждого

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

участника (их идентификацией), а также на возможность информационного обмена и сотрудничества независимо от времени и расстояния, Т. М. Башлакова [2].

Проектное управление – это управление, нацеленное на организационное развитие, а не на простое функционирование или рост, Д. С. Рудоман [9].

Под «проектным управлением» в настоящее время понимается проект, реализуемый организацией в условиях ресурсных и временных ограничений, обеспечивающий достижение стратегических целей, Н. А. Бочаров [4].

Проект – это временная инициатива, предпринимаемая с целью создания уникального продукта или услуги в рамках определенного бюджета, времени и качества. Каждый проект имеет свой жизненный цикл, состоящий из этапов развития проекта во времени: детальное планирование, исполнение, отслеживание результатов и корректировка дальнейших действий на каждом этапе работы. При этом проект может сочетать в себе как общие свойства, характерные для большинства проектов (ограниченность во времени, наличие четкой цели), так и индивидуальные свойства, присущие только данному проекту (например, необходимость наличия очков виртуальной реальности для проекта по изучению космоса) [5].

Далее хотелось бы отметить основные признаки проекта, как объекта проектного управления, и проанализировать, какую пользу может принести наличие данных признаков у проекта (и соответственно, у проектного управления) реализации стратегии управления. Но будет сложно увидеть взаимосвязь между проектным управлением и стратегией развития организации без изучения понятий «стратегия развития организаций» и «развитие организации», поэтому далее будет рассмотрено подробнее каждое из них.

Развитие организации – процесс совершенствования разных выбранных сфер организации, реализующийся благодаря общеизвестным методам, повышающий уровень удовлетворенности клиентов и приносящий владельцу

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

компании дополнительную прибыль [10]. Развитие бизнеса может носить как количественный, так и качественный характер.

В первом случае предприятие, реализующее свои товары на рынках стран СНГ, может планировать освоение новых географических рынков. Так по данным Аналитического центра при Правительстве РФ 80% предприятий, работающих в СНГ, планируют выход на международный рынок. Во втором случае предприятие будет заинтересовано во внедрении инноваций на производстве, в самостоятельном проведении НИОКР, в разработке новых модификаций производимой продукции, в обучении персонала. Так за последние три года 16.9% российских предприятий занимались приобретением новых технологий, патентов и лицензий [7].

Результатом развития бизнеса могут быть повышение лояльности потребителей к компании, снижение издержек на разрабатываемую продукцию, в общем, увеличение долговременной ценности фирмы. Последнее представляет собой стоимость компании в глазах потребителей, акционеров и инвесторов, которая с наличием развития в компании не уменьшается, а, напротив, укрепляет потенциал для дальнейшего роста.

Применение стратегического управления считается главным инструментом развития бизнеса. Стратегическое управление предполагает совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, которые ведут компанию к успешному достижению цели и к сохранению успешных позиций в долгосрочной перспективе [3].

Реализация стратегического управления осуществляется благодаря следующим процессам (этапам): анализ среды, определение миссии и целей организации, анализ и выбор стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль выполненной стратегии. Эти процессы не просто следуют друг за другом, реализация следующего процесса зависит от результатов реализации предыдущего процесса. Поэтому, например, выбор портфельной стратегии производится из нескольких вариантов, которые были сформулированы на основе анализа внешней и внутренней среды и выбора миссии организации.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Стратегическое управление захватывает все уровни управления и функции компании. И если миссия задает единый вектор поступательного движения для каждой единицы компании: от руководителя корпорации до исполнителя операции, то стратегия дает четкий план действий по реализации миссии компании на каждом уровне и для каждой функции компании (корпоративная, деловая, функциональная, операционная стратегии). Несмотря на то, что стратегическое управление разных компаний строится по общим схемам, реализовываться оно может по-разному в зависимости от управленческого подхода.

Существуют несколько консервативных подходов, которые на российской и зарубежной практике доказали свою значимость [8].

Процессный подход рассматривает процесс управления как цепочку взаимосвязанных, непрерывных действий по планированию, организации, мотивации, контролю и регулированию.

Системный подход рассматривает управление, как систему взаимодействия объекта управления с субъектом управления и внешней средой.

При использовании ситуационного подхода руководитель принимает управленческое решение в зависимости от ситуации. Внимание руководителя сфокусировано на конкретной ситуации и для ее решения подбирается самый адаптированный к данной ситуации вариант.

По отношению ко всем вышеперечисленным подходам проектное управление является сравнительно новым подходом к реализации стратегии управления. Далее будет проведен анализ именно его влияния на стратегию развития организации.

Теперь рассмотрим основные отличительные признаки проекта как объекта управления, характерные для большинства проектов, и проанализируем, чем данные признаки проекта, как ключевой составляющей проектного управления, могут быть полезны для реализации стратегии развития [1]:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

- ограниченная продолжительность. В большинстве своем длительность реализации проекта не превышает года. По завершению проекта руководителям необходимо разрабатывать либо новое направление, либо новой этап в стратегии развития. Поэтому утверждение, что использование проектного управления помогает избегать стагнации и рутины в реализации стратегии развития компании, можно считать верным.

- наличие четко сформулированной, измеримой цели и фокус на ней. Использование проектов в реализации стратегии компании в первую очередь предполагает достижение стратегических целей компании. Поэтому все инвестиции, все ресурсы, все действия будут направлены на реализацию приоритетных направлений развития компании. Любые управленческие решения будут приниматься при наличии выгоды, пользы для компании, таким образом, будет исключаться любой субъективизм при принятии управленческих решений.

- модернизация экономики как науки. Успешная реализация проектного подхода в рамках стратегии предприятия позволяет закрепить позиции проектного подхода среди консервативных, традиционных подходов как эффективного, инновационного инструмента по достижению целей.

- отслеживание результатов на каждом этапе реализации проекта с учетом влияния внешних и внутренних факторов.

Проект – это отличный инструмент для реализации стратегии развития организации в условиях неопределенности и нестабильности. Ведь проектное управление подразумевает отслеживание исполнения стратегических инициатив на каждом этапе работы. При отслеживании реализации проекта мы фиксируем любое отклонение от идеальных показателей (качества, расхода времени и ресурсов и проч.). Затем анализируем причины отклонений и выясняем условия, спровоцировавшие недоработки. Далее ответственные за проект могут корректировать либо дальнейшие действия, либо сами цели с учетом условий, влияющих на отклонения.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Учет внешних и внутренних факторов ведется вне зависимости от положительных или отрицательных результатов, потому что постоянный учет условий помогает спрогнозировать влияние этих условий на реализацию проекта и помогает избежать негативных событий в будущем.

- Ограниченность бюджета. Достижение целей проекта в условиях ограниченности бюджета можно назвать творческой задачей для привычной реализации стратегии развития. И ее решение, возможно, будет отличаться от типовых решений, принятых в аналогичных ситуациях, и будет затрагивать другие области ресурсов (трудовые, временные).

- Ограниченность требуемых ресурсов. Наименование и количество ресурсов, используемых в проекте, просчитываются и фиксируются заранее, что способствует повышению эффективности их использования как в проекте, так и в стратегии развития.

- Признак разграничения с другими проектами предприятия. Проекты, не соответствующие стратегии организации, могут прекратить свое существование, а их ресурсы будут перераспределяться в соответствии с приоритетами компании. При этом остальные проекты не будут затронуты, так как все проекты будут идти параллельно друг другу.

- Возможность использования проектного управления для разных целей. Проекты в стратегическом управлении можно использовать не только для создания новых услуг, но и для создания новой системы управления. Также при реализации стратегии, адаптируясь к меняющимся условиям, компании могут применять проектный подход для управления процессами изменений [3].

- Инновационность или новизна. В условиях высокой конкуренции современным компаниям необходимо не просто развиваться, но и отличаться от своих конкурентов. Применение робототехники в производстве, использование искусственного интеллекта в са11-центрах, использование визуальных трендов в рекламных кампаниях – всегда необходимо изучать мировые и российские тенденции, анализировать их и задаваться вопросами:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

«Что будет при транслировании данного опыта в наших реалиях? Будет ли этот инструмент работать в нашей компании так же эффективно, как за рубежом?» И если ответ будет положительным и руководство компании примет решение о внедрении инновационного проекта в стратегию развития своей компании, то такое управленческое решение положительно скажется и на самом имидже компании. Ведь внедрение инноваций – это отличная возможность выделяться среди конкурентов!

- Усиление положительного воздействия на реализацию стратегия развития компании при внедрении проектного управления с другими технологиями управления: Всеобщий менеджмент качества (TQM), Теория ограничений системы, Бережливое производство, Шесть сигм, Методология Адизеса.

- Признак изменений. Реализация проекта – это не простое функционирование, это процесс непрерывного развития, который характеризуется переходом от настоящего состояния к желаемому, усовершенствованному состоянию проекта.

Также стоит напомнить, что каждый проект индивидуален. И поэтому его свойства могут отличаться от вышеизложенных стандартных свойств, характерных для большинства, так называемых «терминальных» или «единичных» проектов.

Но все же концепция проектного управления не лишена недостатков. Так многообразие методологий управления проектами усложняет внедрение концепции проектного управления в стратегию развития на предприятии. [9] Самые распространенные из общих методологий управления проектами – это PMBOK и IPMA ICB. Также существуют стандарты по управлению проектами, разработанные в России: ГОСТ Р 54869 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»; ГОСТ Р 54870 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»; ГОСТ Р 54871 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Каждая организация должна сама определиться с наиболее подходящей для нее методологией и с помощью нее создать свою уникальную корпоративную систему проектного управления.

Кроме того, внедрение проектного управления, как правило, сопровождается внедрением, так называемой, корпоративной системы управления проектами (КСУП), что так же может представлять из себя сложность для реализации проектного управления в стратегии развития. Обычно КСУП включает в себя:

- методологию управления проектами (корпоративный стандарт и регламенты проектного управления);

- проектный офис – подразделение, собирающее данные о ходе выполнения проектов и координирующее деятельность руководителей проектов для соответствия требованиям, предъявляемым к проектам данной компании;

- информационную систему управления проектами (ИСУП) - инструмент, предназначенный для сбора информации о состоянии проектов на всех уровнях организации, для эффективного планирования и контроля проектной деятельности, в общем, для автоматизации проектного управления.

- организационную структуру, адаптируемую под управление проектами.

Но для конкурентно способной, развивающейся, смелой и амбициозной компании все эти сложности превращаются в новые возможности. Тем более, когда достоинств у проектного управления куда больше, чем недостатков. И даже для тех, кто боится колоссальных, титанических изменений, проектное управление может стать отличным инструментом реализации стратегии развития. Ведь у него есть еще одно, самое главное достоинство и оно заключается в том, что проектное управление является достаточно гибким в применении. Оно может подстраиваться под разные стратегии бизнеса: проектное управление может быть, как частично использованным, так и ключевым инструментом для реализации стратегии развития.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Для каждой компании концепция проектного управления может быть использована по-разному: в зависимости от отношения компании к проектной деятельности. Так в процессно-ориентированных компаниях проектная деятельность может быть связана с реорганизацией системы управления, разработкой новой продукции, внедрением передового управленческого опыта. А в проектно-ориентированных компаниях проектный подход используется для выполнения основной бизнес-функции.

Таким образом, проектное управление можно считать одним из ключевых инструментов реализации стратегии развития организации. Ведь у такого инструмента есть много особенностей, наличие которых положительно влияет на реализацию стратегии развития компании. Но также стоит напомнить, что внедрение системы проектного управления в организации обычно сопровождается рядом трудностей (выбор методологии проектного управления, построение системы КСУП и другие). Поэтому принятие решения о частичном или полном использовании проектного управления для реализации стратегии развития организации должно быть основано на оценке превосходства значимости достоинств над значимостью недостатков для каждой конкретной организации.

Если руководство не уверено в важности тех или иных достоинств проектного управления для своей организации, то они могут внедрить его частично, используя только необходимые свойства проектного управления. Ведь гибкость и адаптивность проектного управления позволяют компаниям заниматься проектной деятельностью в любой степени, в любых масштабах, на любом уровне и в любой сфере деятельности организации.

Анализируя исторические истоки возникновения систем управления проектами, необходимо отметить, что все они возникли в результате совершенствования процесса управления проектами и технологических процессов. По данным Standish Group [1] в середине 90-х годов XX века нерезультативность проектов, связанных с разработкой программного обеспечение в сфере специализированных информационных технологий,

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

повлияла на развитие теоретических наработок в данном направлении, что обусловило появление в 1993 году модели технологической зрелости предприятия-разработчика в сфере программного обеспечения [2].

В процессе дальнейшего совершенствования моделей зрелости появились следующие разновидности: технологические, организационные, проектные и т.д. Но для всех моделей характерным является то, что данные они рассматриваются как средство направления предприятия на обеспечение системности проектного управления, повышения эффективности проектной деятельности, способствующей достижению стратегических целей. В то же время характерной чертой для отечественных предприятий является недостаточное внимание и осознание важности профессионального управления проектами. Это связано с тем, что каждое предприятие в процессе своей деятельности проходит определенные этапы развития – формирование целей, выбор стратегии, построение организационной структуры, управление персоналом и проектами. Соответственно, предприятия, имеющие опыт в проектном менеджменте, имеют, как следствие, высшую результативность и эффективность проектов.

Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы; выделение неразрешенных раньше частей общей проблемы.

Значительный вклад в развитие теории, методологии и практики проектного управления внесли такие ученые как Р. Арчибальд, Г. Керцнер, Ibbs C. William, К. Chui, А.Р. Аксенова, Д.С. Дерюгин, И.О. Найдис, В.С. Николаенко, И.В. Буренина, М.М. Гайфуллина, С.Ф. Сайфуллина и др. [3]

В настоящее время подходы к определению моделей зрелости проектного управления имеют широкий круг и дополняют друг друга. Так, В.В. Кудреватых считает, что это набор параметров, отвечающих определенным этапам проектного развития той или иной организации [13]. П.В. Трифонов, А.М. Узбекова понимают под моделями зрелости управления проектами определенный набор схем и условий, благодаря которым компания

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

будет методично и целенаправленно достигать совершенства в управлении проектами [14]. Т.О. Толстых уделяет внимание уровням зрелости системы управления проектами компании и считает, что это, в определенной мере, степень эффективности ее управления и развития в контексте проектного подхода [15].

Однако, несмотря на значительное количество исследований, вопросы моделирования процесса оценки зрелости системы проектного управления предприятиями остаются открытыми и требующими изучения, что обуславливает актуальность и своевременность темы исследования. В современных условиях существует необходимость использования инструментов проектного управления – или в рамках операционной деятельности для проектно-ориентированного бизнеса, или для реализации различных проектов. Соответственно, существует потребность в оценке уровня зрелости проектного менеджмента с целью выявление путей для дальнейшего развития и совершенствования.

Достаточно часто целевую деятельность организации можно рассматривать как выполнение проектов, т.е. выполнение комплексов взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений. Такие проекты могут иметь разную степень формализации – как вполне конкретную, так и менее явную. При этом в конкретный момент времени совокупность таких проектов можно рассматривать как портфель проектов, что позволяет применить соответствующую методологическую базу по управлению портфелем проектов [1].

Организации, основная деятельность которых связана с выполнением проектов, принято называть проектно-ориентированными [5]. Полноценное управление проектно-ориентированными организационными системами требует учета большого количества аспектов, касающихся как управления непосредственно портфелем проектов, так и управления необходимым

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

окружением для обеспечения выполнения проектов (человеческими и материальными ресурсами, бизнес-процессами и др.) [6].

При управлении реальной проектно-ориентированной организационной системой руководству весьма сложно и трудоемко охватить все аспекты управления в равной степени, поэтому на практике управление обычно сосредоточено на направлениях, являющихся наиболее значимыми для организации в данный момент.

При проработке и анализе потенциального проекта оценивается ожидаемая ценность проекта, возможные сроки выполнения, набор задач, риски, а также необходимые ресурсы для выполнения проекта, в том числе человеческие. На раннем этапе работы над проектом этими параметрами в определенной степени можно варьировать – например, скорректировать задачи и цели проекта, увеличить срок проекта, если не удается обеспечить выполнение проекта имеющимися специалистами. Часто значимым фактором принятия решения об участии в проекте будет наличие достаточного количества специалистов с необходимыми знаниями и навыками для выполнения проекта в условиях указанных ограничений [7]. Отсутствие необходимых знаний, навыков или компетенций в свою очередь может привести к снижению эффективности функционирования и конкурентоспособности проектной организации из-за невозможности выполнять проекты с достаточной или более высокой ценностью, чем раньше.

Для эффективного и конкурентоспособного функционирования таких организационных систем, как, например, организации или предприятия, в условиях рыночной экономики важен кадровый потенциал. Кадровый потенциал – это возможности определенной категории рабочих, специалистов, управленцев, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности на определенном этапе развития. Кадровый потенциал работника – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

также совершенствоваться в процессе труда. Кадровый потенциал организации – это знания, умения, способности, реализуемые в процессе трудовой деятельности, работниками, формирующими кадровый состав предприятия, а также те, которыми работники объективно обладают, но пока еще не востребованные процессом производства [10] [11].

Для определения кадрового потенциала необходимо оценивать различные количественные и качественные показатели (численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений, физического и психологического потенциала работников предприятия, объема общих и специальных знаний, трудовых навыков, образовательного и квалификационного уровня и др.).

В процессе функционирования предприятия (организации) на кадровый потенциал неизбежно будут оказывать влияние объективные факторы и управленческие решения, такие как:

- изменение кадрового состава организации;

- повышение квалификации или переквалификация сотрудников;

- опыт и знания, полученные сотрудниками в результате выполнения профессиональной деятельности.

При оценке характеристик для управления кадровым потенциалом удобно использовать компетентностный подход [12][13]. Компетенция – это комплексное понятие, и его разные определения дополняют друг друга:

- базовая характеристика человека, которая причинно связана с оцениваемым на основе критериев эффективным и/или наилучшим исполнением в работе или ситуациях вообще;

- типичная и измеряемая модель поведения, знаний и навыков, способствующих наивысшей эффективности работы.

Применение компетентностного подхода при управлении проектами особенно эффективно в случаях, если применяемая в организации модель компетенций позволяет отождествлять компетенции с разными видами ресурсов, которые требуются для решения задач проектов, на которых

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

специализируется организация [14][16]. Так, с помощью модели компетенций сотрудников можно определить пул соответствующих возобновляемых ресурсов и учитывать их при календарном планировании работ проектов.

Данный пул ресурсов будет определять компетентностный потенциал предприятия (КП) (организации) – совокупность компетенций, реализуемых в процессе трудовой деятельности работниками, формирующими кадровый состав предприятия (организации), а также те, которыми работники объективно обладают, но пока еще не востребованные процессом производства.

В условиях динамической конкурентной среды проектно-ориентированная организационная система должна оперативно подстраиваться под изменяющиеся условия на рынке, чтобы оставаться конкурентоспособной и устойчивой [17]. Изменяющиеся потребности заказчиков (инициаторов) проектов будут требовать дополнительных состава и объема компетенций сотрудников организации. Иначе выполнение значимых для организации проектов может быть затруднено или даже невозможно, если организация не сможет обеспечить выполнение проекта в надлежащий срок или выполнить ряд проектных задач из-за отсутствия необходимых компетенций сотрудников или их загруженности на других проектах.

В процессе формирования портфеля проектов возникает задача определения целевого состояния компетентностного потенциала, которое позволит выполнить проекты с более высокой ценностью, но повышенными требованиями к исполнителям. Для этого требуется определить, каким сотрудникам какие компетенции необходимо развить до начала выполнения работ по проекту, которые им назначены. Далее требуется запланировать необходимые мероприятия по обучению или развитию имеющихся сотрудников или найму новых, уже обладающих необходимыми компетенциями.

Рассматривая вариант с повышением квалификации для получения необходимых компетенций (например, через обучение) важно отметить, что

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

этот процесс потребует определенного времени, а не произойдет мгновенно. Найм нового сотрудника, особенно обладающего редкими или новыми для ИТ-компании компетенциями является дорогостоящим и слабо прогнозируемым.

Таким образом, эффективное управление КП должно иметь опережающий характер [18]. Данная задача особенно актуальна для организаций, которые управляют большим количеством проектов с участием большого количества специалистов (более нескольких десятков).

1.2 Модели организационно-технологической зрелости компаний в области управления проектами

Анализируя исторические истоки возникновения систем управления проектами, необходимо отметить, что все они возникли в результате совершенствования процесса управления проектами и технологических процессов. По данным Standish Group [1] в середине 90-х годов XX века не результативность проектов, связанных с разработкой программного обеспечение в сфере специализированных информационных технологий, повлияла на развитие теоретических наработок в данном направлении, что обусловило появление в 1993 году модели технологической зрелости предприятия-разработчика в сфере программного обеспечения [2].

В процессе дальнейшего совершенствования моделей зрелости появились следующие разновидности -технологические, организационные, проектные и т.д. Но для всех моделей характерным является то, что данные они рассматриваются как средство направления предприятия на обеспечение системности проектного управления, повышения эффективности проектной деятельности, способствующей достижению стратегических целей. В то же время характерной чертой для отечественных предприятий является недостаточное внимание и осознание важности профессионального управления проектами. Это связано с тем, что каждое предприятие в процессе своей деятельности проходит определенные этапы развития – формирование

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

целей, выбор стратегии, построение организационной структуры, управление персоналом и проектами. Соответственно, предприятия, имеющие опыт в проектном менеджменте, имеют, как следствие, высшую результативность и эффективность проектов.

Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы; выделение неразрешенных раньше частей общей проблемы.

Значительный вклад в развитие теории, методологии и практики проектного управления внесли такие ученые как Р. Арчибальд, Г. Керцнер, Ibbs C. William, К. Chui, А.Р. Аксенова, Д.С. Дерюгин, И.О. Найдис, В.С. Николаенко, И.В. Буренина, М.М. Гайфуллина, С.Ф. Сайфуллина и др. [12]. В настоящее время подходы к определению моделей зрелости проектного управления имеют широкий круг и дополняют друг друга. Так, В.В. Кудреватых считает, что это набор параметров, отвечающих определенным этапам проектного развития той или иной организации [13]. П.В. Трифонов, А.М. Узбекова понимают под моделями зрелости управления проектами определенный набор схем и условий, благодаря которым компания будет методично и целенаправленно достигать совершенства в управлении проектами [14].

Т. О. Толстых уделяет внимание уровням зрелости системы управления проектами компании и считает, что это, в определенной мере, степень эффективности ее управления и развития в контексте проектного подхода [15]. Однако, несмотря на значительное количество исследований, вопросы моделирования процесса оценки зрелости системы проектного управления предприятиями остаются открытыми и требующими изучения, что обуславливает актуальность и своевременность темы исследования. В современных условиях существует необходимость использования инструментов проектного управления – или в рамках операционной деятельности для проектно-ориентированного бизнеса, или для реализации различных проектов. Соответственно, существует потребность в оценке

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

уровня зрелости проектного менеджмента с целью выявление путей для дальнейшего развития и совершенствования.

Важным элементом в системе управления проектами является формирование портфеля проектов, который является универсальным инструментом повышения конкурентоспособности предприятия. При включении в портфель разного типа проектов могут достигаться определенные цели: адаптация к быстро меняющимся условиям внешней среды, достижение баланса между развитием предприятия в долгосрочном периоде и уровнем доходности в краткосрочном периоде.

Анализ эффективности реализации проектов позволил выявить существенную проблему для организаций: низкий уровень эффективности проектной деятельности. В среднем, организации успешно достигают цели разных по уровню сложности проектов в 72% случаев [5]. Для достижения критериев приемки в ходе реализации проектов требуется привлечение дополнительного количества ресурсов, что нельзя оценивать, как успех. Важно выделить такой аспект, как уровень зрелости проектных организаций, который напрямую влияет на эффективность и качество реализации проектов.

Оценка уровня зрелости компании предполагает определение соотношения числа выявленных в компании процессов управления и общего возможного для данной компании числа процессов из базы данных всемирно признанных «лучших практик» [2]. Анализ показал, что большинство компаний в Российской Федерации (73,4%) относятся ко второму и третьему уровню проектной зрелости, которые характеризуются использованием стандартов проектного управления в своей практике, однако наблюдается отсутствие системного подхода.

Компании, которые имеют более высокий уровень зрелости, реализуют сложные проекты более эффективно, чем компании на низких уровнях зрелости. Для проверки данного утверждения было проведено исследование на основе 15 проектно-ориентированных организаций. Анкета была построена таким образом, чтобы определить взаимосвязь между проектной зрелости

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

компаний и эффективностью реализуемых проектов. Значение зрелости каждого блока (измерения) составляет среднюю оценку, выставленную на основе данных о предприятии. Процент успешного достижения целей проекта формировался аналогичным образом. Результаты позволили сделать вывод о том, что такая взаимосвязь существует и может быть применена на практике.

Соответственно эффективность проектного управления варьируется в зависимости от проектной зрелости организации. Исследование показало, что за счет включения в портфель проектов, не согласованных со стратегией предприятия, не учитывающих результаты анализа внешней и внутренней среды и потенциал организации, эффективность реализации проектов снижается. Был проведен анализ основных факторов, которые влияют на портфель проектов.

Методики формирования портфелей являются активным предметом изучения в сфере проектного менеджмента, что подчеркивает важность и актуальность данного аспекта в деятельности компаний. Существуют подходы формирования портфеля, где базисом являются доминирующие ценности организации. Главная идея ценностно-ориентированного управления – это создание новых человеческих ценностей путем реализации инновационных проектов. Жизненный цикл развития организации по мере наращивания ценностей в системе изображают в виде спирали, которая раскручивается от центра [3]. Цикл развития организации представляет собой непрерывное поэтапное совершенствование. При прохождении цикла развития на компанию влияют внешние факторы, которые должны учитываться и в случае необходимости портфель проектов должен подвергаться балансировке.

Проектно-ориентированные организации характеризуются высоким уровнем конкурентной среды, в результате возникает проблема формирования портфеля на стратегический период. Чаще всего портфель проектов создается с учетом текущей ситуации на рынке в краткосрочном периоде и компании принимают управленческие решения по формированию портфеля исходя их критерия максимизации прибыли [1]. Данный подход не предусматривает

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

включение проектов с меньшим уровнем доходности, но с большей выгодой для развития компании в долгосрочной перспективе. Требуется сочетать баланс между долгосрочными целями развития компании и конкурентоспособностью в краткосрочном периоде. Проекты, входящие в портфель, должны в полной мере соответствовать инновационной стратегии организации, при ее формировании ключевое значение имеет выбор приоритетов технологического развития компании, которые воплощаются в конкретных примерах по разработке продуктов и внедрению инноваций. В отличии от спиралевидного цикла развития организации, учитывается не только внешнее влияние, но и внутренние факторы, такие как компетенции, потенциал и ресурсные ограничения. В ходе формирования портфеля необходимо рекомендовать только те проекты и программы, которые после реализации будут обеспечивать конкурентные преимущества, расширять будущие возможности и увеличивать ценность компании.

Основной особенностью предлагаемого методического подхода является учет уровня проектной зрелости компании при формировании портфеля проектов. Если процент успешного достижения всех проектов по степени сложности не соответствует рекомендованному значению, который определяется проектной зрелостью, то этим компаниям следует внедрить организационные изменения, для перехода на следующий уровень зрелости, чтобы обеспечить приемлемую эффективность реализации проектов.

Если цель и задачи портфеля проектов соответствуют текущему уровню зрелости организации, то следует перейти к следующему шагу – выбрать критерии оценки. В основе методического подхода лежит использование скоринговой оценки для оценки проектов. Данный поход подразумевает определение экспертами весовых коэффициентов для каждого рассчитываемого критерия оценки проекта. В качестве критериев оценки могут использованы такие критерии как потребительская ценность продукта, динамические показатели эффективности инвестиций, сроку вывода продукта на рынок, вероятность успеха [4].

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Проанализируем наиболее распространенные модели. Модель Organizational Project Management Maturity Model, разработана PMI в 2003 году, построена на 151 вопросе и состоит из трех элементов [10]: знания и опыт по управлению проектами (передовые практики); механизм оценки уровня зрелости; способы повышения уровня зрелости. Использование данной модели, с одной стороны, позволяет оценить уровень зрелости проектного управления предприятия, а с другой – использовать базу лучших практик как ориентир для определения текущего уровня и обеспечения дальнейшего развития.

Модель зрелости Гарольда Керцнера (PMMM – Project Management Maturity Model) состоит из пяти уровней: общий язык, общие процессы, единый методология, бенч-маркетинг, непрерывное улучшение. В основе этой модели лежит 183 вопроса, на которые должна ответить организация для определения собственного уровня зрелости в управлении проектами [16].

Основой «ступенчатых» моделей является поступательное развитие СУП. PMMM выделила пять уровней, на каждом из них приводится описание процессов по 9 сферам знаний, Гарольд Керцнер дает подробное описание уровней зрелости, методов перехода на более высокий уровень и пр.). Модель зрелости Гарольда Керцнера показывает различную степень зрелости компании в управлении. На рисунке 1 отражены 5 уровней модели зрелости Гарольда Керцнера.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

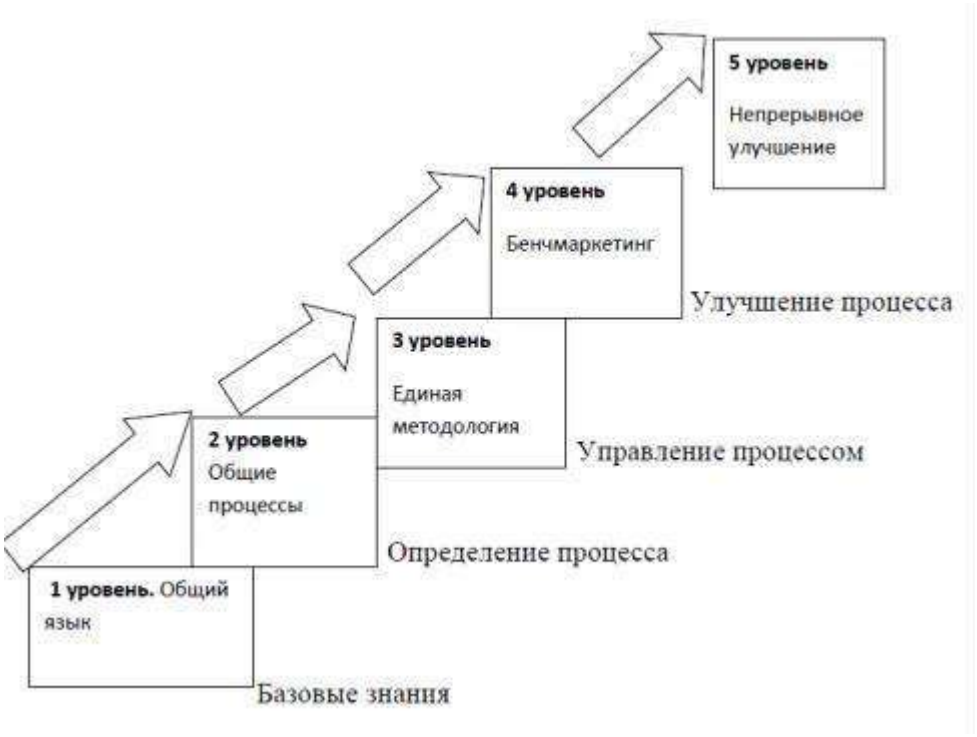

Рисунок 1 – Пять уровней зрелости модели Г. Керцнера [16, с. 639]

Уровень зрелости в модели Гарольда Керцнера представляет различную степень зрелости в управлении проектами. Ключевые особенности модели управления состоят в том, что:

- следующий уровень не может начаться, пока предыдущий уровень не завершился;

- уровни могут перекрываться;

- каждый уровень зрелости имеет свои проблемы и трудности;

- проблема сопротивления сотрудниками компании присутствует на каждом уровне.

Модель предполагает, что некоторые уровни должны и могут перекрываться, но порядок перехода с одного уровня на другой остаётся неизменным.

Модель P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) разработана в Великобритании для улучшения показателей деятельности организаций государственного сектора. Можно выделить модель

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

зрелости, разработанную также в Великобритании, PRINCE 2 Maturity Model (P2MM).

Модель P3M3 основана на определении сильных и слабых сторон компании в семи процессных областях: финансовый менеджмент, управление рисками, управленческий контроль, управление стейкхолдерами, организационное управление, управление ресурсами, управление выгодами. Она является комплексной, состоящей из трех моделей: модель уровня зрелости управления портфелями (PfM3), модель уровня зрелости управление программами (PgM3) и модель уровня зрелости управления проектами ^M3) (рисунок 2).



Рисунок 2 – Типы моделей зрелости [17, с. 63]

На сегодняшний день, достаточно хорошо известны модели Керцнера, OPM3, P3M3, но при этом существует существенная проблема: при определении проектной зрелости руководители не до конца понимают, что именно означают данные уровни, с точки зрения полезности и ценности для их компаний. Исследование ценностей проектного управления и их зрелости является стратегическим инструментом для компании при выработке модели своего развития и создания конкурентного преимущества на рынке, а также – стать опорой при формировании своей организационной модели управления проектами [1].

Оценка уровня зрелости проектного управления позволяет руководству компании:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

- оценить систему управления проектами в соответствии с эталоном, определить стратегические цели и критерии их достижения (куда дальше двигаться и как понять, что мы дошли, куда хотели?);

- получить основы для внешнего сравнительного анализа (кто лучше – мы или конкуренты – и почему?);

- выявить сильные стороны организации и направления для совершенствования (в чем мы лучшие и где надо стать лучшими, какие проекты мы можем реализовать?) [4].

Изученные материалы позволяют однозначно сказать, что не все компании понимают значимость оценки и повышения уровня зрелости проектного управления хотя все больше и больше компаний приходят к необходимости внедрения проектного управления.

Разработка модели с описанием оценки по модулям с набором уникальных метрик и инструментов способствует предметной и более точной оценке зрелости процессов в компании и позволит оценивать проектный офис как самостоятельную организационную единицу. Визуально модель представлена на рисунке 3.

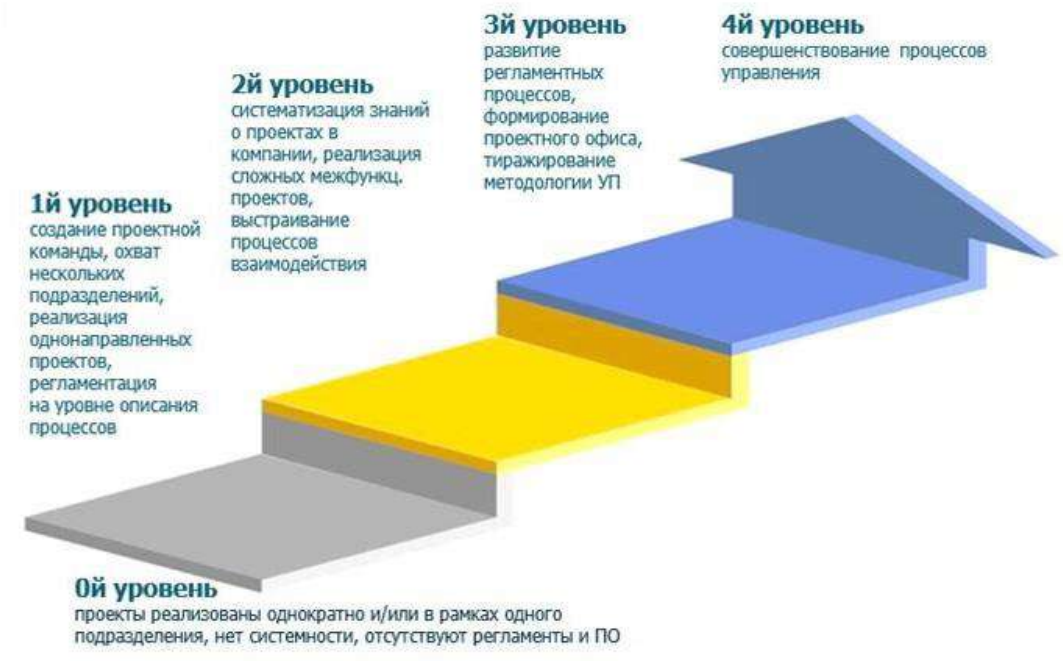

Рисунок 3 – Разработанная модель зрелости [4, с. 49]

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

В исследовании авторами проведен сравнительный анализ применяемых моделей зрелости управления проектами, на этапе разработки модели учтены особенности и преимущества имеющихся моделей зрелости, выявлены количественные метрики, которые характеризуют осуществление проектной деятельности в компаниях и могут быть использованы для оценки зрелости процессов.

Каждая ступень зрелости содержит описание и набор метрик для оценки. Если организация не знает о необходимости структурированного рабочего процесса проекты реализованы однократно и/или в рамках одного подразделения, нет системности, отсутствуют регламенты и программного обеспечения, она определенно на нулевом уровне зрелости. Первый уровень зрелости предполагает предпосылки для создание проектной команды, охват нескольких подразделений, реализация однонаправленных проектов, регламентация на уровне описания процессов, на втором уровне – систематизация знаний о проектах в компании, реализация сложных межфункциональных проектов, выстраивание процессов взаимодействия, третий уровень предполагает развитие регламентных процессов, формирование проектного офиса, тиражирование методологии проектного управления, развитие проектного подхода и управление изменениями. На четвертом уровне предполагается

В качестве метрик для оценки уровней авторами выбраны: количество сотрудников в проекте, организационная структура в проекте, сложность реализованных проектов, степень неопределенности проекта, количество реализованных проектов, регламентация процессов управления, оценка компетенций персонала, программное обеспечение процесса, предсказуемость результата и возможные риски. Соответствие ступенейзрелости и метрик для оценки представлены в таблице 1.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Таблица 1 – Соответствие ступеней зрелости и метрик для оценки [4, с. 50]

Ступени зрелости / Метрики оценки	0й уровень Неосознанный	1й уровень Начальный	2й уровень Управляемый	3й уровень Интегрированный	4й уровень Совершенствующийся
Описание	*проекты реализованы однократно и/или в рамках одного подразделения, нет системности, отсутствуют регламенты и ПО*	*создание проектной команды, охват нескольких подразделений, реализация однонаправленных проектов, регламентация на уровне описания процессов*	*систематизация знаний о проектах в компании, реализация сложных межфункц. проектов, выстраивание процессов взаимодействия*	*развитие регламентных процессов, формирование проектного офиса, тиражирование методологии УП*	*совершенствование процессов управления, непрерывное улучшение процесса управления, развитие проектного подхода и управление изменениями*
Описание с позиции процессов	Процессы неконтролируемы	Процессы определены на уровне проектов	Процессы измеряются и контролируются	Процессы предсказуемы и формализованы	Фокус на совершенствование процессов
Количество сотрудников в проекте	1-2	5-7	7-10	10	Более 10
Организационная структура в проекте	Функциональная	Функциональная, Матричная	Матричная	Матричная	Проектная
Сложность реализованных проектов	Простые	Простые	Сложные	Сложные	Сложные
Регламентация процессов управления	Отсутствуют	Описание процессов УП, пошаговый регламент с указанием конкретных действий	+содержит структуру процессов УП, распределение ответственности, показатели эффективности, технологии, ресурсы и границы проектов	+система контроля в процессах УП, механизм обратной связи, оценка эффективности деятельности	+регулярная ревизия методологии
Степень неопределенности проекта	Отсутствует	Рутинный	Повторяющийся	Повторяющийся	Новый
Количество реализованных проектов	1-2	2-5	5-10	10-15	Более 15
Оценка компетенций	оценка ключевых компетенций в области проектной деятельности	+оценка взаимодействия в команде, лидерство	+оценка компетенций управления командой (людьми)	+оценка командных компетенций проектного офиса	+оценка компетенций стратегического управления проектом
Программное обеспечение процесса	Отсутствует	Управление коммуникациями и настольное, одно пользовательское ПО	Управление данными, настольное, много пользовательское ПО	Планирование событий и управление задачами, веб-интерфейс,много пользовательское ПО	Планирование событий и управление задачами, веб-интерфейс, много пользовательское ПО
Предсказуемость результата	Не может достичь результата	Может достичь результата	Может достичь результата в срок и качественно	Может в срок, качественно, в рамках заранее бюджета, с перспективным лидерством	Может в срок, качественно, в рамках заранее бюджета, постоянно совершенствуя процесс управления
Возможные риски	Максимальный риск	Возможно не в срок, некачественно, с превышением бюджета	Минимальные риски в тактической перспективе Возможны риски в стратегической перспективе.	Минимальные риски в стратегической перспективе	Минимальные риски в стратегической перспективе

Каждый следующий уровень может быть начат пока не пройден предыдущий, при этом могут возникать риски. Уровни могут перекрываться,

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

компании необходимо определять слабые зоны и наращивать соответствующие метрики. Компания может находиться на уровне столько сколько нужно, до момента необходимости организационного роста. Авторы предполагают, что существуют неосознаваемые мешающие достижению уровня зрелости, кризисы роста.

На основе разработанной модели авторами предложен проект по повышению уровня зрелости в соответствии с целевым уровнем зрелости проектного управления в конкретной компании. Не всем компаниям нужно на 4й уровень зрелости и выше: если компания делает 1-2 проекта в год ей будет достаточно достичь 2го уровня зрелости. Компании необходимо оценить свой уровень зрелости и определить целевой уровеньзрелости.

Для перехода на первый уровень (называемый в модели начальный) необходимо описать структуру процесса (в виде основных этапов), задокументировать результаты процесса и их потребители, входы процесса. Определены KPI процесса и регулярно измеряются, ответственные за сбор данных определены и выполняют свои функции. Назначены Владелец и Куратор процесса. Функции, выполняемые в процессе определены и доведены до всех участников. Для второго или управляемого уровня характерно создание детальных регламентов, которые соответствуют реальным процессам. Все создаваемые документы соответствуют шаблонам документов. Определены информационные системы, поддерживающие выполнение операций процессов и время выполнения операций процесса. Существуют инструкции по выполнению автоматизированных операций процесса, сотрудники обучены выполнению данных операций. Ответственность участников процесса закреплена. На данном уровне необходимо определить требования к количеству персонала для выполнения процесса.

Третий уровень зрелости (называемый в модели интегрированный) характеризуется установлением взаимосвязи между целями процесса и стратегическими целями компании. Установлена взаимосвязь между KPI целей процесса и KPI стратегических целей компании, KPI регулярно измеряются.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Цели процесса и KPI целей доведены до участников процесса. Разработаны мероприятия по управлению рисками процесса. Ответственные за выполнение анализа рисков процессов, оценки вероятности и возможного ущерба назначены и выполняют свои функции.

Для перехода на четвертый уровень зрелости (совершенствующийся) выполняется сбор предложений от потребителей, участников процесса и других вовлеченных сторон процесса. Проводится анализ полноты рисков и эффективности выполнения анализа рисков, оценки вероятности и возможного ущерба. Проводится анализ эффективности мероприятий по управлению рисками и их совершенствование, выполняется непрерывное совершенствование процесса.

Таким образом авторами разработана модель оценки зрелости процессов проектного управления который можно применить в компаниях различного масштаба и уровня внедрения проектного управления. Оценку зрелости возможно встроить в процесс формирования корпоративной системы управления проектами и на регулярной основе сверяться с возможностями компании.

Модель оценки зрелости позволяет выстроить правильные ориентиры. Понять, куда организация хотела бы прийти и попасть именно в ту точку, которую запланировали руководители. Попадание в эту точку позволит организации быть более конкурентоспособной и эффективной. В некоторых случаях даже транслировать эти требования на среду, своих подрядчиков и партнеров, повышая эффективность не только организации и её партнеров, но и экономики нашей страны.

Для отечественного бизнеса характерны определенные диспропорции проектной зрелости предприятий отдельных отраслей. Например, большинство предприятий, функционируют в сферах ИТ-технологий, обладают высоким уровнем зрелости в менеджменте проектов. Однако производственные компании или предприятия государственного сектора достаточно часто имеют самые низкие уровни проектной зрелости, при этом

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

это не всегда зависит от доли проектной составляющей в структуре портфеля деятельности фирмы [17][18][19]. Это свидетельствует о необходимости выбора определенной модели зрелости для оценки предприятия, которая будет не слишком сложной для оценки уровня зрелости и разработки дальнейших рекомендаций относительно его повышения.

Проанализировав распространенные модели зрелости проектного управления [14][16][20][21], можно утверждать, что не существует абсолютно универсальной модели для всех предприятий, так как они функционируют в различных отраслях, рыночных условиях, имеют разные масштабы деятельности. Необходимо учитывать тот факт, что отдельные модели являются узкоспециализированными, что делает их более адаптированными под специфику деятельности предприятия конкретной отрасли, а с другой – сужает сферу их использования. Кроме того, анализ уровня зрелости проектного управление в компании по вышеуказанным моделям является достаточно длительным и трудоемким процессом, ограничивающим их применение в практике большого количества предприятий. Исходя из чего, предлагаем собственную модель зрелости системы проектного управления, предназначенную для использования предприятиями, учитывая количество и масштабность осуществляемых проектов.

1.3 Применение маркетинговых инструментов в проектной деятельности

В современном деловом мире управление проектами играет ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития компаний. Эффективное управление проектами требует не только технических и организационных навыков, но и стратегического подхода, который включает интеграцию различных функциональных областей компании. Одной из таких критически важных областей является маркетинг, который оказывает существенное влияние на успешность проектной деятельности.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Маркетинг в контексте управления проектами выходит за рамки традиционных задач по продвижению продуктов и услуг. Он охватывает стратегическое планирование, анализ рынка, управление взаимоотношениями с клиентами и стейкхолдерами, а также адаптацию проектных решений к изменяющимся потребностям и ожиданиям рынка. Включение маркетинговых инструментов и методов в процесс управления проектами позволяет компаниям более точно определять целевые аудитории, формировать ценностные предложения и разрабатывать стратегии, способствующие достижению проектных целей.

Интеграция маркетинга и управления проектами способствует более глубокой ориентации на клиента и рынку, что в свою очередь повышает вероятность успеха проектов. Это позволяет не только улучшить качество проектных результатов, но и оптимизировать ресурсы, уменьшить риски и ускорить процесс внедрения инноваций. В условиях динамично меняющейся бизнес-среды такая синергия становится необходимым условием для достижения стратегических целей и долгосрочного роста.

Таким образом, исследование значения маркетинга в процессе управления проектами представляет собой актуальную задачу, направленную на разработку новых методологических подходов и инструментов, которые помогут компаниям эффективно адаптироваться к изменениям внешней среды и повышать свою конкурентоспособность.

Маркетинг осуществляется как на этапе инвестиций, так и на этапе эксплуатации вплоть до завершения проекта. В некоторых случаях маркетинговые мероприятия могут продолжаться и после завершения основной деятельности по проекту. Эффективный маркетинг является ключевым элементом успешного управления проектами [47].

Типичные маркетинговые проекты включают:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

- управление процессом подготовки брошюр, презентаций, буклетов, печатной рекламы;

- управление откликом на прямые рассылки;

- создание медиаплана, годового отчета;

- организация пресс-конференций, семинаров;

- разработка конкурентного позиционирования бренда;

- анализ информации о конкурирующих продуктах и их рекламе;

- управление задачами по запуску нового продукта.

Выполнение каждой из этих задач по отдельности не требует глубоких знаний в управлении проектами, однако в маркетинге обычно одновременно реализуется несколько задач, что требует более глубоких знаний в управлении процессами. Кроме того, маркетологам часто приходится взаимодействовать с профессиональными менеджерами проектов, особенно при разработке новых продуктов и услуг, что требует общения на «одном языке» для облегчения взаимопонимания [48].

Проектный менеджмент охватывает такие области знаний, как управление содержанием проекта, сроками, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами (включая управление коллективом и проектной командой), коммуникациями, рисками, поставками (включая договоры) и интеграцией проекта. Каждая из этих областей взаимодействует с маркетинговой деятельностью, так как деятельность подразделения представляет собой комплекс проектов на различных стадиях их жизненного цикла. Поэтому важно осознавать взаимосвязь между маркетингом и управлением проектами, так как эти области тесно переплетаются и не всегда правильно их разделять. Выполнить проект с высокой эффективностью невозможно без использования маркетинга на всех его фазах, а иногда и после завершения проекта.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Проект представляет собой замысел, план или комплекс процессов, направленных на достижение определенных результатов в заданные сроки и в рамках установленного бюджета. Основная цель проекта заключается в создании конечного продукта. Проект имеет свою природу, закономерности развития и жизненный цикл. Знание методологии управления проектами позволяет более эффективно реализовать проект, минимизируя риски [49].

За последние десятилетие управление проектами стало не просто новомодным направлением, а важным инструментом менеджмента, формирующим новую культуру управленческой деятельности. Управление проектами (проектное управление) – это особый вид управленческой деятельности, основанный на предварительной разработке системной модели действий для достижения уникальной цели и направленный на реализацию этой модели. Современное управление проектами применяется ко всем видам объектов, подтвержденное практическим использованием в различных областях российского менеджмента.

В последние годы интерес к управлению проектами среди руководителей российских компаний значительно вырос. Проектные методы управления стали актуальными практически во всех отраслях экономики. Управляющий партнер и директор по консалтингу ГК «Проектная ПРАКТИКА» Михаил Козодаев отмечает, что задачи проектного менеджмента начали интегрироваться с текущими процессами компаний, организационными структурами и стратегиями их развития. Современные методы управления, основанные на процессном подходе, внедряются во многих организациях, наряду с технологическим менеджментом. Развитие технологий проектного управления в России связано с использованием современных подходов и автоматизированных систем управления проектами. Коммерческие компании внедряют элементы систем управления проектами, что закладывает основу для их будущего развития. Государственные органы власти также применяют программно-целевые методы управления.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Теоретическая база российского проектного управления расширяется за счет создания новых национальных стандартов в системе ГОСТ [50].

Маркетинг играет ключевую роль в процессе управления проектами. Он необходим на всех этапах жизненного цикла проекта и даже после его завершения. Эффективный маркетинг является основным атрибутом успешного управления проектами. Начало любого проекта, будь то открытие нового бизнеса, создание нового продукта или бренда, требует проведения маркетинговых исследований для изучения потребностей потребителей и их удовлетворения. Маркетинг в управлении проектами включает аналитическую, производственную, сбытовую и управленческую функции. Основная задача маркетинга – обеспечить успех проекта среди потребителей.

Маркетинг в управлении проектами рассматривается в двух направлениях: внутреннее содержание маркетинга на всех этапах жизненного цикла проекта и его место в жизненном цикле проекта. Маркетинговые исследования, разработка стратегии маркетинга, формирование концепции маркетинга, программа маркетинга проекта, бюджет маркетинга и реализация маркетинговых мероприятий – все эти составляющие маркетинга проекта взаимосвязаны с этапами жизненного цикла проекта. Таким образом, маркетинг должен присутствовать на всех фазах проекта для его эффективного выполнения и достижения поставленных целей.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

2 АНАЛИЗ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

2.1 Анализ международных практик оценки уровня организационно-технологической зрелости компаний

Проектное управление традиционно считается одним из главных факторов, способствующих успешным изменениям и развитию инноваций. Несмотря на то, что российскую экономику все чаще называют проектно-ориентированной, на сегодняшний день существует значительный разрыв между уровнем потребности в качественном проектном управлении и имеющейся в компаниях инфраструктурой проектного управления.

Проведем анализ текущего состояния и тенденций развития проектного управления в России на базе результатов исследования Академии бизнеса Б1 при участии Центра оценки и развития проектного управления (ЦОРПУ), Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», Аналитического центра при Правительстве РФ. В исследовании приняли участие 289 проектных менеджеров и руководителей, работающих в России [43]. Рассмотрим рисунки 4 и 5.



Рисунок 4 – Целевая аудитория и профиль участников [43, с. 6]

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты



Рисунок 5 – Целевая аудитория и профиль участников [43, с. 7]

Проектное управление традиционно считается одним из главных факторов, способствующих успешным изменениям и развитию инноваций. Эффективное, методологически зрелое и системное управление проектами является основным драйвером результативных изменений. В мире ежегодно проводится много исследований и опросов, связанных с оценкой зрелости проектного управления. При изучении особенности текущей российской практики управления проектами, можно выявить факторы, влияющие на ее эффективность, и барьеры, с которыми проектные руководители столкнулись за последние 36 месяцев. Результаты исследования представлены в формате шести актуальных мероприятий, которые помогут системно сократить этот разрыв.

Первое, согласно исследованию, по мере становления проектного менеджмента в целом возрастает роль проектного офиса как подразделения, обеспечивающего поддержку проектной деятельности, а также способствующего обмену знаниями и лучшими практическими наработками. Проектный офис может создавать и поддерживать базу знаний, которая включает в себя лучшие практики, шаблоны, инструменты и другие ресурсы. Это позволяет избежать повторения ошибок, обмениваться опытом и

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

применять проверенные методы, что в итоге повышает качество управления проектами.

Второе, важность роли спонсора (куратора) проекта, который оказывает поддержку, предоставляет ресурсы и обеспечивает успешное выполнение проектных целей. Исследование показало в целом относительно низкую степень вовлеченности кураторов на текущем этапе, однако более зрелые организации отметили значимость системной работы куратора и большую вовлеченность в проект, что в конечном счете способствует успеху.

Третье, важность работы с заинтересованными сторонами. Согласно исследованию, именно управление заинтересованными сторонами вызывает основные сложности в процессе управления проектами, даже теми, которые достигли успеха. Около половины опрошенных отметили эту область как наиболее сложную в управлении. Такое наблюдение респондентов согласуется с тем фактом, что проекты в большинстве организаций в последние годы стали еще более кроссфункциональными, а значит, затрагивают большое число предметных областей. Проекты часто реализуются в условиях повышенной неопределенности и критического влияния внешних факторов, и здесь работа с заинтересованными сторонами становится чрезвычайно значимой.

Четвертое, потребность в развитии надпредметных навыков руководителей проектов. Одним из ключевых аспектов работы современного проектного менеджера является умение эффективно выстраивать коммуникации и осуществлять управление человеческими ресурсами. Также важно иметь навыки командного и лидерского руководства, чтобы мотивировать и вдохновлять свою команду на достижение общих целей проекта.

Пятое, возможность для проектных команд экспериментировать с выбором фреймворка. Согласно исследованию, руководители успешных проектов (завершены в срок / без «расползания» содержания / с сохранением бюджета) в большинстве случаев имели возможность выбора и адаптации

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

подхода на основе уникальных потребностей каждого проекта, в том числе с учетом возможностей проектной команды и ожиданий стейкхолдеров.

Последнее, важность оценки и развития проектных компетенций. Потребность в профессиональных сертификатах у организаций и отдельных участников опроса пока относительно низкая (внимание к таким сертификатам в организации отметило только 30% респондентов), как в целом невелико (в сравнении с аналогичными показателями в индустриально развитых странах) и количество сертифицированных специалистов в российских организациях. С учетом фактического ухода с российского рынка таких систем сертификации, как PMI (PMP) и Prince2, возрастает роль оставшихся сертификационных систем: IPMA, ПМ СТАНДАРТ, GPM и других.

Уровни зрелости проектного менеджмента в России

Респонденты отвечали на вопрос: «Оцените уровень зрелости управления проектами в вашей организации (одиночный выбор)». На рисунке 6.

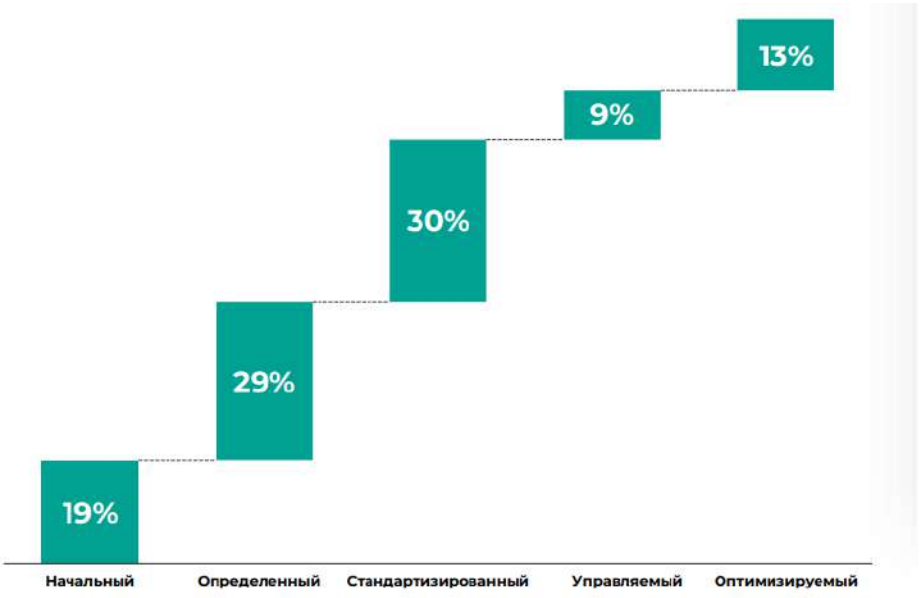

Рисунок 6 – Уровень зрелости проектного управления, доля респондентов на каждом уровне [43, с. 11]

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Рассмотрим критерии уровня зрелости по модели IPMA Delta:

- начальный: достижения в области управления проектами на уровне отдельных сотрудников. Часть сотрудников работает удовлетворительно, хорошо и даже отлично, но нет единого стандарта для всей организации. Управление портфелями проектов и программами в целом неудовлетворительно. Организация не имеет формальных стандартов и процессов в этой области.

- определенный: существуют определенные стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов (ППП), структуры и процессы управления проектами используются эпизодически на отдельных проектах.

- стандартизированный: существуют процессы, структуры и стандарты управления (ППП), которые в основном применяются в организации (нет полного охвата и интеграции).

- управляемый: существуют стандарты, структуры и процессы управления (ППП), которые применяются во всей организации и контролируются со стороны руководства (полный охват и интеграция).

- оптимизируемый: существуют все необходимые стандарты, структуры и процессы управления (ППП), которые применяются во всей организации, контролируются руководством и постоянно совершенствуются.

Здесь важно не перепутать причину и следствие, но очевидно, что с увеличением размера организации растет и зрелость проектного управления в ней. Или наоборот – между показателями есть прямая или обратная зависимость.

Можно выдвинуть гипотезу, что с ростом масштаба организации растет число проектов и их участников, проектная деятельность становится все более значимой для успеха организации, а следовательно, привлекает большее внимание топ-менеджеров, требует большей систематизации, формализации и зрелости.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Интересно было бы в дальнейшем исследовать стоимостную гипотезу: более высокая зрелость системы управления проектной деятельностью, вероятно, имеет большую стоимость владения (поддержания), но должна оправдываться за счет большей успешности реализуемых проектов, а значит, возвратом на инвестиции, что выгодно организации.

Рассмотрим зависимость уровня зрелости проектного управления от размера компании, определяемой численностью сотрудников на рисунке 7.



Рисунок 7 – Зависимость уровня зрелости проектного управления от размера компании (определяемой численностью сотрудников) [43, с. 13]

Согласно опросу, компаниям с численностью:

- до 50 человек: в основном присущи начальный и определенный уровни зрелости (66% опрошенных);

- 51–250 человек: по оценке респондентов – представителей этих организаций – уровень зрелости выражен неявно, что говорит о потенциале систем такого масштаба поддерживать жизнеспособность проектного менеджмента на основе лучших практик вне зависимости от того, приобрели они статус методик или нет;

- 251–500 человек: в основном присущи определенный, стандартизируемый и управляемый уровни зрелости (23, 28, 23% опрошенных соответственно), что говорит о склонности, а также возможности таких систем

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

разрабатывать и внедрять единые процессы и методологии проектного менеджмента с целью упростить управление проектами;

- 501–1000 человек: в основном присущи определенный и оптимизируемый уровни зрелости (39 и 32% опрошенных);

- 1001–10 000 человек: в основном присущ оптимизированный уровень зрелости (43% опрошенных);

- более 10 000 человек: в основном присущ оптимизированный уровень зрелости (29% опрошенных), но велико и количество тех, кто оценивает уровень как начальный (21% опрошенных).

Уровень зрелости повышается по мере роста численности сотрудников компании как одного из критериев отнесения организаций к малому, среднему и крупному бизнесу. Это подтверждает тот факт, что с усложнением деятельности и увеличением ее масштаба требуется более высокий уровень проектной зрелости.

2.2 Оценка организационной зрелости компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания» в области управления проектами

Оценка организационной зрелости компании в области управления проектами по концепции существующих подходов проведена на примере компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания».

Компания ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания» является медиахолдингом таких агентств, как URA.RU, «Моменты», «РБК Тюмень». Основные виды деятельности компании: создание и распространение контента, сбор и распространение новостей и информации, разработка и управление СМИ, реклама и маркетинг, исследования и аналитика, технологические инновации, дистрибуция и лицензирование, партнерства и совместные предприятия.

Компания в соответствии со стратегией развития реализует проекты по разработке и производству новых фильмов, телепрограмм, музыкальных

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

записей, игр и другого контента, проекты по созданию и запуску новых вещательных каналов, онлайн-платформ и других СМИ, проекты по расширению охвата и вовлечения аудитории через новые цифровые каналы, по разработке и внедрению новых технологий для улучшения производства, по распространению и потреблению контента, по формированию партнерских отношений и совместных предприятий с другими компаниями для расширения возможностей и ресурсов, по исследованию и анализу рынка и потребительских тенденций для информирования принятия решений о контенте и стратегиях, по запуску новых рекламных кампаний и форматов для привлечения рекламодателей, по разработке и внедрению систем управления качеством и эффективностью для оптимизации операций.

Медиапроект – это временная структура, предназначенная для создания медиапродуктов, выполнения работ и оказания услуг в медиасфере, а также создание новых и реорганизация существующих медиаорганизаций. Руководство медиапроектами предполагает создание, продвижение и продажу медиапродуктов. Объектом управления в этом случае будет являться медиапроект [44].

Разнообразие медиапроектов компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания» представлено на рисунке 8.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

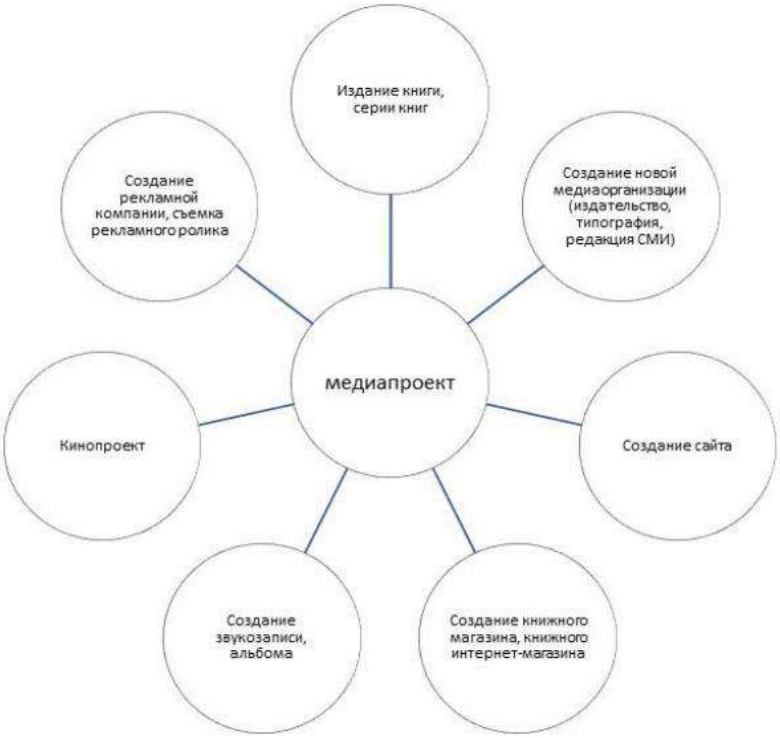

Рисунок 8 – Примеры медиапроектов [44, с. 94]

Наиболее интересны медиапроекты, которые появляются на стыке между классическими и современными технологиями. Интерактивные книги, электронные книги, сайты.

Отличительные особенности медиапроекта связаны в первую очередь с особенностями медиапродукта. Большая часть работ по медиапроекту находится в области информации. Многое можно делать удаленно (например, сейчас появились уже издательства «без офиса», практически все работы можно делать, координируя их по интернету.)

Выделим ряд особенностей, присущих медиапроекту:

- уникальность результата медиапроекта;

- необходимость рекламной поддержки проекта из-за сильной конкуренции на рынке;

- относительно короткий жизненный цикл медиапроекта;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

- возможность выполнять многие виды работ при реализации медиапроекта удаленно, что позволяет сокращать затраты, но требует более тщательного планирования и управления;

- активное использование современных технологий для разработки, реализации медиапроектов.

Далее рассмотрим основные элементы проектной деятельности медиапроекта в компании. Они представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Элементы проектной деятельности медиапроекта [44, с. 95]

Критерий	Содержание
1	2
Объект проектирования	любой продукт в сфере медиабизнеса: издание книги, серии книг, журнала, газеты, создание сайта в Интернете, электронного СМИ, создание кино
Субъект проектирования	медиаорганизации, инвесторы, консалтинговые компании, менеджер проекта, команда проекта
Цель проектирования	создание медиапродукта, создание медиаорганизации

Управление медиапроектом – это методология организации, планирования, координации ресурсов за время существования и реализации медиапроекта, направленное на эффективное достижение его целей.

К основным целям управления медиапроектами можно отнести:

- определение целей и задач медиапроекта;

- проведение обоснования эффективности медиапроекта;

- определение перечня работ по проекту;

- определение необходимого объема финансирования и его источников;

- подбор команды медиапроекта;

- определение сроков выполнения медиапроекта;

- определение необходимых ресурсов;

- подготовка и заключение контрактов по медиапроекту (с поставщиками, подрядчиками, посредниками и т.д.);

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

- выявление и оценка основных рисков медиапроекта и поиск путей их снижения;

- оценка эффективности медиапроекта;

- контроль за выполнением медиапроекта.

Большинство этих задач актуальны в течение всего времени, пока медиапроект планируется и осуществляется. Это время принято называть жизненным циклом. Основные стадии жизненного цикла медиапроекта представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Стадии жизненного цикла медиапроекта [44, с. 96]

Рассмотрим подробнее функции и особенности управления медиапроектом на разных стадиях жизненного цикла. Они представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Функции управления медиапроектом на разных стадиях жизненного цикла медиапроекта [44, с. 96]

Фаза	Разработка концепции медиапроекта	Планирование медиапроекта	Реализация медиапроекта	Завершение медиапроекта
1	2	3	4	5
Функции управления	анализ, планирование, экспертиза	принятие решений по составлению бюджета проекта, экспертиза, оценка, администрирование	мониторинг, контроль, оценка, составление промежуточных отчетов, бухгалтерский учет, администрирование	контроль, оценка, составление итогового отчета, бухгалтерский учет, администрирование
Затраты	незначительные	незначительные, но быстро растут	высокие, на этот этап приходится основная часть затрат по проекту	средние, снижаются

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Окончание таблицы 3

1	2	3	4	5
Участники	медиаорганизация или другой инициатор проекта	медиаорганизация, инвестор, консалтинговые организации при необходимости, менеджер медиапроекта	медиаорганизация, менеджер медиапроекта, команда проекта	медиаорганизация, инвестор, менеджер медиапроекта, команда проекта

Проектный подход к управлению медиаорганизации может решить ряд проблем, актуальных на современном этапе развития медиарынка. Таким образом, мы рассмотрели сущность медиапроектов и особенности управления им в компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания».

Медиапроект – это форма управления, которая может сделать деятельность в области медиа более гибкой, ориентированной на результат. Он позволяет более дешево и эффективно осуществлять рискованные деятельность. Более эффективно использовать персонал, привлекать уникальных специалистов, которые необходимы для осуществления именно этого проекта. Использовать новые технологии, в том числе удаленную работу, которая позволяет экономить на затратах, подбирать персонал из более дешевых регионов и т.д. [45]

В целях обоснования определения уровня зрелости авторами отмечены основные характеристики управления проектами характерные для компании:

- управление проектами в компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания» осуществляется более трех лет;

- управление проектами, как способ управления некоторыми видами деятельности, находит поддержку у высшего руководства компании, однако сотрудники компании демонстрируют сопротивление к ее внедрению;

- недостаток инвестирования в обучение сотрудников компании элементам проектного управления;

- отсутствие стандартов управления проектами, шаблонов и документации для реализации проектов;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

- слабое использование инструментария управления проектами.

Для оценки зрелости проектного управление в компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания» использованы наиболее распространенные модели, исследование проводилось методом экспертного интервью (таблица 4).

Таблица 4 – Оценка зрелости проектного управления в компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания»[1]

Модель	Оценка уровня зрелости	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Р3М3 (UK)	второй (повторяющиеся процессы)	стабильные и повторяющиеся процессы управления проектами, основные методы и шаблоны внедрены и применяются последовательно, повышенная эффективность и предсказуемость результатов по сравнению с начальным уровнем	недостаток гибкости в адаптации процессов под специфические проекты, ограниченные возможности для инноваций и улучшений, потенциальные трудности с масштабированием и управлением более сложными проектами
РМММ (модель Керцнера)	второй (общие процессы)	разработаны и внедрены общие процессы управления проектами, повышенная координация и согласованность между различными проектами, улучшенная коммуникация и контроль над выполнением проектов	ограниченные возможности для адаптации к уникальным характеристикам проектов, недостаток гибкости при работе с переменными требованиями и условиями, опасность стагнации в развитии из-за недостаточной акцентировки на инновациях и улучшениях

[1] Составлено автором по: [28]

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Окончание таблицы 4

1	2	3	4
IPMA Delta® (COBNET)	второй (определенный)	стандартизированные процессы управления проектами, устойчивые практики, повышающие предсказуемость результатов, улучшенное управление ресурсами и рисками	Ограниченная гибкость в адаптации к изменениям, возможные проблемы с инновациями из-за строгих процедур, необходимость значительных усилий для перехода на более высокий уровень зрелости
OPM3 (PMI)	второй (основа)	установлены основные процессы управления проектами, создана база для дальнейшего развития и улучшения методов управления проектами, повышение осведомленности и понимания роли управления проектами в организации	ограниченная способность адаптироваться к сложным и изменяющимся требованиям проектов, необходимость в дальнейшем развитии и улучшении процессов для достижения более высоких уровней зрелости, риск недооценки важности непрерывного обучения и совершенствования навыком управления проектами
Модель зрелости, разработанная Пироговой М. М. и Илышевой М. А.	первый уровень	создание проектной команды, охват нескольких подразделений, реализация однонаправленных проектов, регламентация на уровне описания процессов	возможно, не в срок, некачественно, с превышением бюджета

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Определим уровень зрелости управления проектами в компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания».

Согласно модели зрелости управления портфелями, программами и проектами (P3M3), разработанной Министерством государственной торговли Соединенного Королевства, компания находится на втором уровне зрелости – «повторяющиеся процессы». Каждый уровень зрелости состоит из нескольких атрибутов. Специальные атрибуты относятся к определенным процессным областям, в то время как общие одинаковы для всех. К ним относятся: планирование, информационный менеджмент, обучение и развитие. Программа разработана преимущественно для государственного сектора, поэтому в процессе применения будут возникать сложности.

Модель Project Management Maturity Model Гарольда Керцнера описывает пять уровней, содержит тесты, акцентирует внимание на стратегическом управлении проектами для достижения устойчивых конкурентных преимуществ бизнеса. По данным экспертного интервью, компания находится на втором уровне. Особенностью уровневой модели является то, что она определяет пять уровней зрелости и требует, чтобы выделенные в рамках данной модели показатели зрелости были приведены к значениям, соответствующим каждому уровню. Очевидный недостаток таких моделей заключается в их негибкости: они не допускают, чтобы различные показатели соответствовали разным уровням зрелости, хотя и предполагают, что компания самостоятельно определяет необходимый для нее уровень зрелости организационного управления проектами.

Согласно модели IPMA Delta®, предложенная Национальной ассоциацией управления проектами COBHET, компания по предположительным данным находится на «определенном» уровне компетенций или втором. Оценка зрелости проводится на основе трех модулей: индивидуумы, проект, организация. Появляется координация между проектами, управление проектами рассматривается как инструмент или

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

техника, возможно, устанавливаются базовые процедуры управления проектами.

Модель ОРМ3, разработанная американским Институтом Управления Проектами, основана на сравнении с практиками наиболее зрелых компаний и не имеет в явном виде установленных уровней зрелости. По предварительным данным, на втором уровне «основа», повторяемые процессы применяются к основным шагам управления проектами в компании, результаты проекта становятся более предсказуемыми, а также используются общие инструменты и методы для ключевых процессов управления проектом. Недостатки модели кроются в отсутствии в базе показателей, по которым следует выявлять существование в организации элементов управления, которые составляют наилучшие виды практики.

Разработанная модель оценки уровня зрелости компании в области проектного управления Пироговой М. М. и Илышевой М. А. наиболее подробно рассмотрена в параграфе 1.3. По данным анкетирования, компания ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания» находится на первой ступени зрелости, которая характеризуется начальным уровнем формализации процессов и управления проектами. Процессы определены на базовом уровне, а их выполнение осуществляется в основном интуитивно и на основе опыта. На данном этапе компания начинает понимать свои процессы, но ей еще предстоит формализовать и стандартизировать их. Основной упор делается на контроль и измерение, что помогает отслеживать прогресс и выявлять области для улучшения.

Определение уровня зрелости с использованием «лепестковых» моделей является сложной задачей, поскольку требует оценки множества условий и характеристик управления проектами. Каждая характеристика модели, определяющая зрелость организации в области ОУП, оценивается по установленной шкале, что позволяет сразу увидеть отставание компании по каждой из заданных характеристик. Особенностью этих моделей является то, что они дают возможность большей дифференциации, по сравнению с

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

уровневыми, и большей структурированности, по сравнению с непрерывными, в описании требуемых компетенций в управлении процессами проектно-ориентированных организаций. Однако в отличие от уровневых и непрерывных моделей состав работ по переходу к желаемому состоянию должен определить специалист, использующий данную модель. В данном случае нет необходимости проводить всесторонний анализ уровня зрелости компании, поскольку управление проектами в компании не является единым. Поэтому «лепестковые» модели не актуальны для этого исследования.

Подводя итог всему вышесказанному, можно отметить, что компания ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания» находится на втором или продвинутом уровне зрелости управления проектами. Однако оценка зрелости по пяти выбранным моделям, дает неточные результаты в связи со спецификой деятельности компании.

Как отмечалось ранее, определение уровня зрелости управления проектами является важным для компании, поскольку совершенствование проектной деятельности и рекомендации по конкретным изменениям в области управления проектами, которые являются целью данной работы, должны быть обоснованы в случае перехода компании на более высокий уровень зрелости.

2.3 Разработка методического подхода и рекомендаций для повышения уровня организационно-технологической зрелости компаний в области проектного управления с использованием инструментов маркетинга

Современные медиакомпании функционируют в условиях высокой конкурентности и быстроменяющейся рыночной среды. Для обеспечения успешного выполнения проектов и достижения стратегических целей компаниям необходимо эффективно управлять своими проектами. Одним из ключевых аспектов является оценка уровня зрелости компании в области проектного управления, что может быть достигнуто с помощью различных

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

моделей зрелости, таких как IPMA DELTA, P3M3, PMMM и OPM3. Важной составляющей этой оценки является интеграция инструментов маркетинга, которая позволяет учитывать специфические потребности и динамику рынка медиапродуктов.

Применение моделей оценки уровня зрелости в области проектного управления позволяет медиакомпаниям:

- модели зрелости помогают внедрить стандартизированные процессы и практики, что повышает предсказуемость и качество выполнения проектов;

- систематическое использование моделей зрелости способствует улучшению управления ресурсами и снижению рисков;

- регулярная оценка уровня зрелости позволяет выявлять слабые места и направлять усилия на их устранение, способствуя постоянному развитию и улучшению проектного управления.

Интеграция инструментов маркетинга в оценку уровня зрелости проектного управления в медиакомпании имеет несколько ключевых обоснований:

- оценка рыночной ориентации. Медиакомпании работают в условиях интенсивной конкуренции и быстро меняющихся предпочтений аудитории. Инструменты маркетинга, такие как анализ рынка, сегментация аудитории и управление брендом, помогают лучше понимать потребности клиентов и адаптировать проекты в соответствии с рыночными требованиями;

- управление брендом и репутацией. Уровень зрелости в проектном управлении напрямую влияет на качество конечного продукта, будь то телевизионное шоу, фильм или рекламная кампания. Высокое качество проекта, достигнутое благодаря зрелым процессам, способствует укреплению бренда и репутации компании;

- координация и коммуникация. Маркетинговые инструменты обеспечивают улучшенную коммуникацию внутри команды и с внешними стейкхолдерами. Эффективная коммуникация важна для координации

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

действий, согласования целей и обмена информацией, что критично для успешного управления проектами;

- аналитика и оценка эффективности. Маркетинг предоставляет инструменты для анализа и оценки эффективности проектов, такие как метрики удовлетворенности клиентов и показатели возврата инвестиций (ROI). Эти данные позволяют более точно оценивать результативность проектного управления и корректировать стратегию компании.

Синергия между маркетингом и проектным управлением в медиакомпании заключается в том, что успешное управление проектами обеспечивает своевременное и качественное выполнение маркетинговых инициатив. В то же время, маркетинговая аналитика и стратегия помогают формировать четкие и реалистичные цели для проектов, что способствует их успешной реализации. Таким образом, интеграция маркетинговых инструментов в модели зрелости проектного управления позволяет медиакомпании более эффективно достигать своих стратегических целей и повышать свою конкурентоспособность.

В условиях динамичного развития медиакомпаний особое значение приобретает эффективное управление проектами, включающее не только стандартные методики, но и интеграцию маркетинговых инструментов. Медиакомпании функционируют в условиях высокой конкуренции и быстро меняющегося рынка, что требует от них гибкости и оперативности в принятии решений. Выбранная модель позволяет интегрировать маркетинговые инструменты на каждом этапе зрелости компании, что является критически важным для компаний. Это позволяет учитывать особенности медиарынка, улучшать взаимодействие с аудиторией и адаптироваться к изменениям в потребительском поведении.

Для достижения этой цели была выбрана уникальная модель оценки зрелости компании, разработанная на базе Уральского Федерального университета. Данная модель учитывает специфические потребности медиакомпаний и позволяет оптимизировать процессы управления проектами

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

с учетом маркетинговых аспектов. Рассмотрим, почему именно эта модель была выбрана вместо других международно-признанных моделей, таких как IPMA DELTA, P3M3, PMMM и OPM3.

Модель IPMA DELTA ориентирована на оценку и развитие компетенций в управлении проектами, программами и портфелями на организационном уровне. Однако, она не уделяет достаточного внимания маркетинговым аспектам, что является существенным недостатком для медиакомпаний. В отличие от IPMA DELTA, выбранная модель включает маркетинговые инструменты, что позволяет более комплексно подходить к управлению проектами.

P3M3 (Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model) фокусируется на оценке зрелости управления портфелем, программами и проектами. Несмотря на свою универсальность, эта модель также не охватывает маркетинговую составляющую, которая является ключевой для медиакомпаний. Выбранная модель, напротив, интегрирует маркетинговые инструменты на всех уровнях зрелости, что позволяет улучшить маркетинговую стратегию и повысить конкурентоспособность компании.

Модель PMMM (Project Management Maturity Model) разработана для оценки и улучшения процессов управления проектами. Она предоставляет детализированные этапы развития проектной зрелости, но не включает в себя маркетинговые аспекты. Для медиакомпаний, где маркетинг играет важную роль в успехе проектов, такой подход недостаточен. Выбранная модель учитывает как управление проектами, так и маркетинговые инструменты, что делает ее более подходящей для медиакомпаний.

Модель OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) от PMI (Project Management Institute) направлена на оценку зрелости проектного управления на организационном уровне. Она предлагает структурированный подход к улучшению процессов управления проектами, программами и портфелями. Однако, подобно другим международным моделям, OPM3 не интегрирует маркетинговые аспекты, которые являются ключевыми для

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

медиакомпаний. Выбранная модель, интегрирующая маркетинговые инструменты, позволяет более полно учитывать потребности медиакомпаний и обеспечивать их стратегическое развитие.

Выбранная модель оценки зрелости компании, разработанная Пироговой М. М. и Илышевой М. А., позволяет медиакомпаниям не только оценивать и улучшать процессы управления проектами, но и интегрировать маркетинговые инструменты на каждом этапе зрелости. Это обеспечивает более комплексный подход к управлению, повышает конкурентоспособность и адаптивность компании. В отличие от международных моделей IPMA DELTA, P3M3, PMMM и OPM3, данная модель учитывает специфические потребности медиакомпаний, что делает ее более эффективной и релевантной для данного сектора.

Современные компании сталкиваются с необходимостью непрерывного повышения эффективности управления проектами для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития. В условиях динамично меняющегося рынка и растущей сложности проектов, традиционные подходы к управлению оказываются недостаточными. В связи с этим, разработка методических подходов к оценке зрелости компании в области управления проектами становится особенно актуальной.

Настоящее исследование посвящено разработке модели оценки зрелости компании, основанной на систематизации знаний и практик управления проектами. Важным аспектом данной модели является интеграция маркетинговых инструментов, что позволяет не только улучшить процессы управления проектами, но и повысить маркетинговую эффективность компании. Интеграция маркетинговых инструментов на каждом уровне зрелости способствует более глубокому пониманию рынка, улучшению взаимодействия с клиентами и повышению рентабельности проектов.

В рамках исследования рассматриваются различные уровни зрелости управления проектами, начиная с неосознанного уровня и заканчивая совершенствующимся. Для каждого уровня выделяются соответствующие

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

маркетинговые инструменты и обосновывается их значимость. Такой подход позволяет создать целостную систему управления, ориентированную на достижение стратегических целей компании и удовлетворение потребностей клиентов.

Настоящая работа выполнена на базе Уральского федерального университета и представляет собой значимый вклад в развитие теории и практики управления проектами. Представленная модель оценки зрелости компании с интеграцией маркетинговых инструментов позволяет повысить конкурентоспособность и адаптивность компании в условиях современных вызовов и угроз.

Эта модель может быть использована как руководством для руководителей проектов, так и основой для дальнейших исследований в области управления проектами и маркетинга (таблица 5).

Таблица 5 – Модель организационно-технологической зрелости с использованием инструментов маркетинга[2]

Уровень	Описание	Маркетинговые инструменты	Обоснование
1	2	3	4
0-й уровень (Неосознанный)	проекты реализованы однократно и/или в рамках одного подразделения, нет системности, отсутствуют регламенты и ПО	основные исследования рынка, базовые аналитические отчеты, опросы и фокус-группы, анализ целевой аудитории, анализ степени ориентированности компании на рынок, анализ информации о макроэкономических тенденциях и партнерах компании, SWOT-анализ, SEO (поисковая оптимизация), SMM-маркетинг	на начальном этапе важно провести исследование рынка и собрать базовую информацию о клиентах и конкурентах, чтобы понимать основы маркетинговой среды, на этом уровне важно начать собирать первичную информацию о потребителях и рынке, опросы и фокус-группы помогут выявить базовые потребности и предпочтения аудитории, а анализ целевой аудитории позволит начать сегментацию рынка и определять ключевые сегменты для дальнейших маркетинговых стратегий

[2] Составлено автором по: [4]

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
1-й уровень (Начальный)	создание проектной команды, охват нескольких подразделений, реализация однонаправленных проектов, регламентация на уровне описания процессов	создание и ведение баз данных клиентов, начальные системы автоматизации маркетинга (CRM), управление кампаниями, базовая аналитика эффективности, ABC-анализ, XYZ-анализ, совмещенный ABC/XYZ-анализ, анализ информации о кадровой и экономической деятельности компании, сегментирование, контент-маркетинг	CRM системы помогают структурировать данные о клиентах и упрощают взаимодействие между подразделениями, что является критически важным на начальных этапах управления проектами, внедрение систем автоматизации маркетинга помогает организовать и управлять маркетинговыми кампаниями, обеспечивая их эффективность, базовая аналитика позволяет измерять результаты кампаний и корректировать маркетинговые стратегии, создание и распространение ценных и актуальных материалов помогает привлекать и удерживать аудиторию, способствуя повторению успешных проектов
2-й уровень (Управляемый)	систематизация знаний о проектах в компании, реализация сложных межфункциональных проектов, выстраивание процессов взаимодействия	внедрение систем автоматизации маркетинга, управление кампаниями, аналитика эффективности, продвинутые аналитические инструменты, измерение познавательной реакции (PAR, BAR), измерение эмоциональной (по Фишбейну) и поведенческой реакции (динамика доли рынка), email-рассылки, таргентированная и контекстная реклама	системы автоматизации маркетинга повышают эффективность маркетинговых кампаний и улучшают взаимодействие между различными функциями компании, интегрированные маркетинговые коммуникации обеспечивают согласованность всех маркетинговых усилий, что повышает их эффективность, CRM-системы и продвинутые аналитические инструменты позволяют глубже понимать клиентов и более точно измерять эффективность маркетинговых действий

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Окончание таблицы 5

1	2	3	4
3-й уровень (Интегрированный)	развитие регламентных процессов, формирование проектного офиса, тиражирование методологии УП	интегрированные маркетинговые коммуникации (далее – ИМК), сложные CRM и системы управления маркетингом, персонализированный маркетинг, прогнозная аналитика, оптимизация маркетинговых расходов, расчет емкости рынка, на основе сегментации рынка и анализа сегментов выбор сегментов, на которых можно получить конкурентное преимущество, определение позиции сегментов в матрице целенаправленной политики, определение внешнего и внутреннего конкурентного преимущества, анализ конкурентных позиций в компании, социальные медиа, цифровые дисплеи, интерактивные экраны	интеграция маркетинговых коммуникаций и использование сложных систем управления маркетингом способствуют стандартизации процессов и повышению их предсказуемости, персонализированный маркетинг и прогнозная аналитика позволяют предсказывать и удовлетворять потребности клиентов более точно, что ведет к повышению лояльности и удовлетворенности клиентов, оптимизация маркетинговых расходов обеспечивает максимальную отдачу от вложений в маркетинг.
4-й уровень (Совершенствующийся)	совершенствование процессов управления, непрерывное улучшение процесса управления, развитие проектного подхода и управление изменениями	аналитика больших данных, предиктивная аналитика, персонализация маркетинга, оптимизация клиентского опыта, инновационные маркетинговые технологии, маркетинговые эксперименты и тестирование, непрерывное улучшение процессов, Big Data и аналитика	использование передовых аналитических инструментов позволяет компании постоянно совершенствовать маркетинговые процессы и адаптироваться к изменениям рынка, использование новейших маркетинговых технологий и проведение маркетинговых экспериментов позволяют тестировать и внедрять передовые решения, непрерывное улучшение процессов на основе аналитики и данных обеспечивает устойчивое развитие и адаптацию к изменениям на рынке

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Разработка методического подхода к оценке зрелости компании в области управления проектами является важной задачей для обеспечения устойчивого развития и повышения эффективности управления. Одним из ключевых аспектов, влияющих на успешность проектов, является интеграция маркетинговых инструментов на каждом этапе зрелости компании. Рассмотрим использование маркетинговых инструментов на каждом уровне зрелости и обоснуем их значимость.

0-й уровень (Неосознанный)

На этом уровне процессы управления проектами и маркетингом характеризуются отсутствием структурированности и систематичности. В условиях хаотичного функционирования компании важно заложить основу для формирования систематического подхода к маркетингу, что возможно через использование ряда ключевых инструментов. Рассмотрим научное обоснование применения каждого из этих инструментов на данном уровне зрелости.

Основные исследования рынка являются фундаментальным инструментом, необходимым для понимания текущих условий, в которых действует компания. Эти исследования включают сбор данных о размерах рынка, его сегментах, тенденциях и динамике. Проведение таких исследований позволяет компании выявить основные рыночные возможности и угрозы, а также лучше понять своих конкурентов и их стратегии. На неосознанном уровне такие исследования критически важны, поскольку предоставляют базовую информацию о рынке, необходимую для формирования начальных стратегических решений и для создания фундамента для дальнейших маркетинговых действий.

Базовые аналитические отчеты предоставляют простые и легко интерпретируемые данные, которые помогают компании оценить свою текущую рыночную позицию. Эти отчеты могут содержать информацию о продажах, доле рынка, финансовых показателях и других ключевых метриках. Для компании на нулевом уровне такие отчеты важны, поскольку они

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

позволяют начать систематический сбор и анализ данных, что является основой для принятия обоснованных управленческих решений и планирования дальнейших шагов.

Опросы и фокус-группы являются эффективными методами сбора первичных данных от потребителей. Эти инструменты помогают выявить предпочтения, ожидания и восприятие продуктов или услуг компании. На неосознанном уровне эти инструменты позволяют компании получить прямую обратную связь от целевой аудитории, что способствует более точному пониманию ее потребностей и предпочтений. Это, в свою очередь, помогает формировать начальные маркетинговые стратегии и адаптировать продукты под запросы рынка, что особенно важно в условиях отсутствия структурированного подхода.

Анализ целевой аудитории включает сегментацию рынка и определение ключевых характеристик различных сегментов. Этот анализ позволяет компании понять, какие группы потребителей наиболее перспективны и как лучше всего удовлетворить их потребности. На данном уровне такой анализ помогает компании определить свои приоритетные сегменты и сфокусировать свои усилия на наиболее важных для бизнеса направлениях. Это способствует более осознанному и целенаправленному подходу к маркетингу, что важно для перехода к более структурированному уровню зрелости.

Анализ степени ориентированности компании на рынок оценивает, насколько компания понимает и учитывает потребности и предпочтения своих клиентов в своей деятельности. Этот анализ помогает выявить степень адаптации компании к рыночным условиям и ее готовность реагировать на изменения в спросе. Данный анализ важен для осознания текущих недостатков и пробелов в маркетинговой стратегии компании, что является необходимым шагом для начала систематических улучшений и адаптации к рыночным требованиям.

Понимание макроэкономических тенденций и анализ партнерских отношений помогают компании адаптироваться к внешним условиям и

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

формировать более устойчивые бизнес-модели. Этот анализ включает оценку экономических факторов, таких как инфляция, ВВП, безработица, а также изучение партнерских отношений и их влияния на бизнес. На неосознанном уровне такой анализ позволяет компании лучше ориентироваться в экономическом контексте, что способствует более обоснованному и стратегическому подходу к ведению бизнеса и построению долгосрочных партнерств.

SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) является основным инструментом стратегического планирования. Он помогает компании объективно оценить свои внутренние возможности и слабые стороны, а также выявить внешние угрозы и возможности. Данный анализ предоставляет компании структурированный подход к оценке своей текущей ситуации и формированию базовых стратегий для дальнейшего роста и развития. Этот инструмент позволяет компании начать осознанно управлять своими ресурсами и строить планы, направленные на устранение слабых сторон и использование сильных сторон для достижения конкурентных преимуществ.

На нулевом уровне компании важно увеличить свою видимость и привлечь первых клиентов. SEO помогает повысить позиции в поисковых системах, что способствует росту трафика на сайт и улучшению узнаваемости бренда.

Включение перечисленных маркетинговых инструментов на нулевом уровне зрелости компании создаёт основу для систематического подхода к управлению маркетингом. Они помогают компании начать структурированно собирать и анализировать данные, лучше понимать рынок и своих клиентов, а также формировать начальные стратегические решения. Это, в свою очередь, способствует переходу компании на следующий уровень зрелости и повышению её конкурентоспособности на рынке.

1-й уровень (Начальный)

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

На первом уровне зрелости компании, известном как «начальный», процессы управления проектами и маркетингом начинают приобретать более структурированный характер по сравнению с неосознанным уровнем. На данном этапе компания переходит от хаотичного к более организованному подходу, формализуя базовые процессы и внедряя начальные инструменты автоматизации. Включение специфических маркетинговых инструментов на этом уровне особо важно для обеспечения дальнейшего роста и эффективного управления маркетинговыми действиями. Рассмотрим научное обоснование применения каждого из этих инструментов на данном уровне зрелости.

Создание и ведение баз данных клиентов являются основой для эффективного управления взаимоотношениями с клиентами. На этом уровне компания начинает систематически собирать и хранить информацию о своих клиентах, что позволяет лучше понимать их потребности и поведение. Базы данных клиентов помогают компании сегментировать аудиторию, разрабатывать целевые маркетинговые кампании и персонализировать коммуникации. Это, в свою очередь, способствует повышению удовлетворенности клиентов и их лояльности.

Внедрение начальных систем автоматизации маркетинга, таких как CRM (Customer Relationship Management), позволяет компаниям автоматизировать и оптимизировать процессы взаимодействия с клиентами. CRM-системы обеспечивают централизованное хранение информации о клиентах, управление контактами, автоматизацию продаж и маркетинга, а также анализ взаимодействий с клиентами. На начальном уровне зрелости использование CRM-систем помогает компании повысить эффективность маркетинговых и продажных процессов, улучшить качество обслуживания клиентов и увеличить процент удержания клиентов.

Управление кампаниями включает планирование, выполнение и мониторинг маркетинговых кампаний. На этом уровне компания начинает систематически подходить к проведению маркетинговых мероприятий, разрабатывая и реализуя кампании на основе собранных данных и анализа. Это

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

позволяет более эффективно распределять маркетинговые ресурсы, улучшать координацию и контроль за выполнением кампаний, а также измерять их результаты. Управление кампаниями способствует повышению эффективности маркетинговых усилий и достижению поставленных бизнес-целей.

Базовая аналитика эффективности позволяет компании измерять и анализировать результаты маркетинговых действий. На данном уровне используются основные метрики, такие как ROI (возврат на инвестиции), конверсия, количество лидов и клиентов, что позволяет оценить эффективность маркетинговых кампаний и принимать обоснованные решения. Аналитика помогает выявлять успешные и неуспешные стратегии, оптимизировать маркетинговые бюджеты и улучшать результаты будущих кампаний.

ABC-анализ является методом классификации товаров или клиентов по их значимости для бизнеса. Этот анализ позволяет разделить ассортимент или клиентскую базу на три категории: A (наиболее важные), B (средней важности) и C (наименее важные). Применение ABC-анализа на начальном уровне зрелости помогает компании фокусировать свои усилия и ресурсы на наиболее значимых товарах или клиентах, что способствует оптимизации ассортимента, улучшению управления запасами и повышению доходности.

XYZ-анализ классифицирует товары или клиентов по стабильности спроса и точности прогнозирования. Этот анализ позволяет разделить ассортимент или клиентскую базу на три категории: X (стабильный спрос), Y (колеблющийся спрос) и Z (непредсказуемый спрос). Использование XYZ-анализа помогает компании улучшить управление запасами, повысить точность прогнозирования и адаптировать маркетинговые стратегии к изменяющимся условиям спроса.

Совмещенный ABC/XYZ-анализ объединяет подходы ABC и XYZ-анализов, что позволяет получить более комплексное представление о значимости и стабильности спроса на товары или клиентов. Этот инструмент

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

помогает компании принимать более обоснованные решения по управлению ассортиментом и запасами, разрабатывать более точные прогнозы и адаптировать маркетинговые стратегии к различным сегментам рынка. Применение совмещенного анализа способствует повышению эффективности управления бизнес-процессами и маркетинговыми действиями.

Анализ информации о кадровой и экономической деятельности компании включает оценку производительности сотрудников, эффективности использования ресурсов и финансовых показателей. На первом уровне зрелости компании важно начать систематически собирать и анализировать данные о своей деятельности, что позволяет выявлять ключевые факторы успеха и области для улучшения. Такой анализ помогает компании оптимизировать управление персоналом, улучшать финансовую устойчивость и принимать обоснованные стратегические решения.

Сегментирование рынка является ключевым элементом маркетинговой стратегии. Оно включает разделение рынка на однородные группы потребителей с похожими характеристиками и потребностями. На начальном уровне зрелости компания начинает применять сегментирование для более точного таргетинга своих маркетинговых кампаний и разработки персонализированных предложений для различных сегментов. Это способствует повышению эффективности маркетинговых усилий, увеличению удовлетворенности клиентов и улучшению финансовых результатов компании.

На первом уровне важно поддерживать интерес аудитории и демонстрировать экспертность компании. Создание качественного контента (статьи, блоги, видео) позволяет компании позиционировать себя как лидера мнений в своей области.

Применение маркетинговых инструментов на начальном уровне зрелости компании обеспечивает основу для систематического и структурированного подхода к управлению маркетинговыми действиями. Включение таких инструментов, как создание и ведение баз данных клиентов, CRM-системы, управление кампаниями, базовая аналитика эффективности,

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ABC-анализ, XYZ-анализ, совмещенный ABC/XYZ-анализ, анализ информации о кадровой и экономической деятельности компании и сегментирование, помогает компании улучшить управление маркетинговыми процессами, повысить эффективность своих действий и заложить фундамент для дальнейшего развития и перехода на более высокие уровни зрелости.

2-й уровень (Управляемый)

На втором уровне зрелости компании, обозначаемом как «управляемый», процессы управления проектами и маркетингом начинают приобретать более систематизированный и контролируемый характер. Компания уже внедрила начальные инструменты автоматизации и аналитики, а теперь стремится к более продвинутому и интегрированному подходу. Применение маркетинговых инструментов на этом уровне помогает компании повысить эффективность маркетинговых кампаний, улучшить взаимодействие с клиентами и достичь более высоких результатов. Рассмотрим научное обоснование применения каждого из этих инструментов на данном уровне зрелости.

Внедрение продвинутых систем автоматизации маркетинга позволяет компании значительно улучшить управление маркетинговыми процессами и повысить их эффективность. Эти системы включают CRM, платформы для автоматизации маркетинговых кампаний и инструменты для управления контентом. Автоматизация помогает компании централизовать данные о клиентах, управлять коммуникациями и анализировать результаты маркетинговых активностей в режиме реального времени. Это позволяет снизить операционные затраты, увеличить точность таргетинга и улучшить общую эффективность маркетинговых усилий.

Управление маркетинговыми кампаниями становится более комплексным и интегрированным процессом. Компания разрабатывает и реализует маркетинговые кампании, опираясь на данные и аналитику, что позволяет более точно нацеливаться на целевые сегменты аудитории и адаптировать сообщения под их потребности. Управление кампаниями

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

включает планирование, выполнение, мониторинг и анализ результатов, что способствует более эффективному использованию ресурсов и достижению поставленных целей.

Продвинутая аналитика эффективности позволяет компании глубже анализировать результаты маркетинговых действий и принимать обоснованные решения на основе данных. На этом уровне используются более сложные метрики и инструменты, такие как когортный анализ, воронки продаж, анализ жизненного цикла клиента и модели атрибуции. Эти инструменты помогают компании понять, какие каналы и тактики приносят наибольшую отдачу, и оптимизировать маркетинговые бюджеты для достижения максимальной рентабельности инвестиций (ROI).

Продвинутые аналитические инструменты, такие как машинное обучение, искусственный интеллект и большие данные, позволяют компании глубже анализировать поведение клиентов и предсказывать их потребности. Эти инструменты используются для сегментации аудитории, персонализации предложений, прогнозирования спроса и оценки эффективности маркетинговых стратегий. Применение продвинутых аналитических инструментов помогают компаниям получить конкурентное преимущество за счет более точного и глубокого понимания рынка и своих клиентов.

Измерение познавательной реакции включает оценку того, насколько хорошо аудитория воспринимает и запоминает маркетинговые сообщения. Показатели PAR (Perceived Advertising Response) и BAR (Brand Awareness Response) помогают компании оценить эффективность рекламных кампаний с точки зрения запоминаемости и осведомленности о бренде. Эти метрики важны для понимания того, насколько успешно компания доносит свои ключевые сообщения до целевой аудитории и как это влияет на их поведение.

Измерение эмоциональной реакции, основанное на модели Фишбейна, оценивает эмоциональное восприятие бренда или продукта аудиторией. Этот подход помогает понять, какие эмоции вызывают маркетинговые сообщения и как они влияют на отношение потребителей к бренду. Эмоциональная реакция

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

является ключевым фактором в формировании потребительского поведения, и её измерение позволяет компании адаптировать свои маркетинговые стратегии для усиления положительных эмоций и уменьшения негативных.

Измерение поведенческой реакции включает анализ изменений в поведении потребителей и их влияния на долю рынка компании. Показатели динамики доли рынка позволяют оценить, насколько успешно компания привлекает и удерживает клиентов, а также насколько эффективно она конкурирует на рынке. Анализ поведенческой реакции помогает компании идентифицировать успешные маркетинговые тактики и корректировать свои стратегии для достижения устойчивого роста.

На втором уровне зрелости компания уже имеет базу клиентов и контактов. Персонализированные email-рассылки помогают удерживать клиентов, информировать их о новых проектах и предложениях, что увеличивает лояльность и повторные продажи.

Применение маркетинговых инструментов на управляемом уровне зрелости компании обеспечивает более глубокий и структурированный подход к управлению маркетингом. Внедрение систем автоматизации маркетинга, управление кампаниями, продвинутая аналитика эффективности, интегрированные маркетинговые коммуникации, продвинутые аналитические инструменты и измерение познавательной, эмоциональной и поведенческой реакции позволяют компании повысить эффективность своих маркетинговых усилий, улучшить взаимодействие с клиентами и достичь более высоких результатов. Эти инструменты способствуют переходу компании на более высокий уровень зрелости, обеспечивая основу для устойчивого роста и конкурентных преимуществ.

3-й уровень (Интегрированный)

На третьем или «интегрированном» уровне зрелости компании процессы управления маркетингом достигают высокой степени координации и интеграции. На этом этапе компания использует передовые маркетинговые инструменты и методы, которые позволяют оптимизировать маркетинговые

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

действия и повысить их эффективность. Применение этих инструментов помогает компании достигать стратегических целей и обеспечивать устойчивый рост. Рассмотрим научное обоснование применения каждого из этих инструментов на данном уровне зрелости.

Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) играют ключевую роль на интегрированном уровне зрелости. ИМК обеспечивают согласованность и координацию всех маркетинговых сообщений и каналов, что позволяет компании создать единый образ бренда и эффективно донести свои ключевые сообщения до целевой аудитории. Использование ИМК помогает компании обеспечить последовательность и синергетический эффект от всех маркетинговых активностей, что способствует повышению узнаваемости бренда, улучшению взаимодействия с клиентами и увеличению лояльности.

Внедрение сложных CRM и систем управления маркетингом позволяет компании автоматизировать и оптимизировать все аспекты взаимодействия с клиентами и управления маркетинговыми процессами. Эти системы предоставляют комплексные инструменты для управления контактами, автоматизации маркетинговых кампаний, анализа данных и прогнозирования. Использование таких систем помогает компании централизовать управление маркетингом, повысить точность таргетинга, улучшить персонализацию предложений и увеличить рентабельность маркетинговых инвестиций (ROI).

Персонализированный маркетинг является важным инструментом на интегрированном уровне зрелости, поскольку он позволяет компании создавать индивидуализированные предложения и сообщения для каждого клиента. Использование данных о поведении, предпочтениях и истории взаимодействий клиентов позволяет компании разрабатывать персонализированные маркетинговые кампании, что повышает их эффективность и улучшает клиентский опыт. Персонализированный маркетинг способствует увеличению удовлетворенности клиентов, повышению их лояльности и улучшению финансовых результатов компании.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Прогнозная аналитика позволяет компании предсказывать будущие тенденции и поведение клиентов на основе анализа больших данных. Использование методов машинного обучения и искусственного интеллекта позволяет компании создавать точные прогнозы спроса, определять наиболее перспективные сегменты рынка и разрабатывать стратегии для их эффективного охвата. Прогнозная аналитика помогает компании адаптировать свои маркетинговые стратегии к изменяющимся условиям рынка, минимизировать риски и оптимизировать маркетинговые бюджеты.

Оптимизация маркетинговых расходов включает использование аналитических инструментов для оценки эффективности различных маркетинговых активностей и распределения ресурсов на наиболее эффективные каналы и тактики. На данном уровне зрелости компания систематически анализирует данные о результатах маркетинговых кампаний и корректирует свои бюджеты для достижения максимальной рентабельности инвестиций (ROI). Оптимизация маркетинговых расходов помогает компании эффективно использовать свои ресурсы, снижать затраты и увеличивать прибыль.

Расчет емкости рынка является важным этапом при разработке маркетинговых стратегий. Этот процесс включает оценку общего объема рынка, его сегментов и потенциала роста. Компания использует сложные аналитические инструменты для точного расчета емкости рынка, что позволяет разрабатывать обоснованные маркетинговые планы и стратегии. Понимание емкости рынка помогает компании определять приоритетные сегменты, оценивать потенциал новых рынков и принимать обоснованные решения о расширении или диверсификации бизнеса.

Сегментация рынка позволяет компании разделить рынок на однородные группы потребителей с похожими характеристиками и потребностями. Компания использует сложные методы сегментации и анализа для определения сегментов, на которых можно получить конкурентное преимущество. Это включает использование данных о поведении клиентов, их

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

предпочтениях, демографических характеристиках и других факторах. Выбор сегментов для конкурентного преимущества помогает компании фокусировать свои усилия на наиболее перспективных направлениях и разрабатывать целевые маркетинговые стратегии для каждого сегмента.

Определение позиции сегментов в матрице целенаправленной политики включает анализ потенциала каждого сегмента и его значимости для компании. Эта матрица помогает компании оценить стратегическую важность различных сегментов и определить приоритетные направления для маркетинговых активностей. Компания использует эту матрицу для разработки целенаправленных маркетинговых стратегий, которые учитывают специфические потребности и поведение каждого сегмента, что способствует максимальному использованию рыночных возможностей и достижению конкурентных преимуществ.

Определение внешнего и внутреннего конкурентного преимущества включает анализ конкурентных позиций компании как на рынке в целом, так и внутри отдельных сегментов. Внешнее конкурентное преимущество оценивает положение компании относительно её конкурентов, а внутреннее – её уникальные способности и ресурсы. На интегрированном уровне зрелости компания использует сложные аналитические инструменты для оценки своих конкурентных позиций, что позволяет разрабатывать стратегии для укрепления и удержания конкурентных преимуществ. Этот анализ помогает компании лучше понимать свои сильные и слабые стороны, а также адаптировать свои маркетинговые стратегии для достижения устойчивого роста и конкурентоспособности.

Анализ конкурентных позиций включает систематическую оценку сильных и слабых сторон компании относительно её конкурентов. На интегрированном уровне зрелости компания использует комплексные методы анализа, такие как конкурентный анализ, SWOT-анализ и анализ бенчмаркинга, для оценки своих конкурентных позиций. Этот анализ помогает компании выявлять области для улучшения, разрабатывать конкурентные

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

стратегии и принимать обоснованные решения для достижения лидерства на рынке.

На третьем уровне зрелости компания активно взаимодействует со своей аудиторией через социальные сети. Это позволяет собирать обратную связь, оперативно реагировать на запросы клиентов и адаптировать проекты под их нужды.

Применение маркетинговых инструментов на интегрированном уровне зрелости компании обеспечивает высокую степень координации и интеграции маркетинговых процессов. Включение таких инструментов, как интегрированные маркетинговые коммуникации, сложные CRM и системы управления маркетингом, персонализированный маркетинг, прогнозная аналитика, оптимизация маркетинговых расходов, расчет емкости рынка, сегментация рынка и выбор сегментов для конкурентного преимущества, определение позиции сегментов в матрице целенаправленной политики, определение внешнего и внутреннего конкурентного преимущества и анализ конкурентных позиций, позволяет компании достигать стратегических целей, повышать эффективность маркетинговых усилий и обеспечивать устойчивый рост. Эти инструменты способствуют переходу компании на более высокий уровень зрелости и обеспечивают основу для долгосрочного успеха и конкурентных преимуществ.

4-й уровень (Совершенствующийся)

На этом уровне зрелости компании процессы управления проектами и маркетингом достигают высокой степени развития и оптимизации. Компания активно использует передовые технологии и методы для улучшения своих маркетинговых стратегий и обеспечения устойчивого роста. Применение аналитики больших данных, предиктивной аналитики, персонализации маркетинга, оптимизации клиентского опыта, инновационных маркетинговых технологий, маркетинговых экспериментов и тестирования, а также непрерывного улучшения процессов помогает компании добиться значительных конкурентных преимуществ и повысить свою эффективность.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Рассмотрим научное обоснование применения каждого из этих инструментов на данном уровне зрелости.

Аналитика больших данных играет ключевую роль на совершенствующемся уровне зрелости, предоставляя компании возможность обрабатывать и анализировать огромные объемы данных для принятия обоснованных решений. Использование больших данных позволяет компании лучше понимать поведение клиентов, прогнозировать рыночные тенденции и разрабатывать эффективные маркетинговые стратегии. Применение аналитики больших данных помогает компании выявлять скрытые паттерны и тенденции, что способствует повышению точности таргетинга и оптимизации маркетинговых кампаний. Это, в свою очередь, способствует увеличению рентабельности маркетинговых инвестиций (ROI) и улучшению общих результатов.

Предиктивная аналитика позволяет компании прогнозировать будущие события и поведение клиентов на основе анализа исторических данных. Применение методов машинного обучения и искусственного интеллекта помогает компании создавать точные прогнозы спроса, определять наиболее перспективные сегменты рынка и разрабатывать стратегии для их эффективного охвата. Предиктивная аналитика помогает компании адаптировать свои маркетинговые стратегии к изменяющимся условиям рынка, минимизировать риски и оптимизировать маркетинговые бюджеты. Это позволяет компании предвосхищать потребности клиентов и более эффективно удовлетворять их запросы.

Персонализация маркетинга включает создание индивидуализированных предложений и сообщений для каждого клиента на основе анализа их поведения, предпочтений и истории взаимодействий. Использование передовых технологий и методов персонализации позволяет компании повышать релевантность и эффективность своих маркетинговых активностей. Персонализированный маркетинг способствует увеличению удовлетворенности клиентов, повышению их лояльности и улучшению

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

финансовых результатов компании. Это достигается за счет более точного таргетинга и адаптации маркетинговых сообщений под индивидуальные потребности каждого клиента.

Оптимизация клиентского опыта является важным аспектом на данном уровне зрелости, поскольку она направлена на улучшение взаимодействия клиентов с компанией на всех этапах их жизненного цикла. Компания использует данные о поведении клиентов, их предпочтениях и обратной связи для разработки стратегий, направленных на повышение удовлетворенности и лояльности клиентов. Оптимизация клиентского опыта включает внедрение передовых технологий и методов, таких как омниканальный маркетинг, чат-боты, системы самообслуживания и персонализированные предложения. Это помогает компании создавать положительные впечатления у клиентов и повышать их лояльность.

Применение инновационных маркетинговых технологий позволяет компании оставаться конкурентоспособной и адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка. Эти технологии включают использование виртуальной и дополненной реальности, искусственного интеллекта, блокчейна и других передовых решений для создания уникальных и захватывающих маркетинговых кампаний. Инновационные маркетинговые технологии помогают компании привлекать внимание клиентов, улучшать их взаимодействие с брендом и создавать уникальные ценностные предложения. Это способствует увеличению вовлеченности клиентов и повышению эффективности маркетинговых активностей.

Маркетинговые эксперименты и тестирование являются важными инструментами на совершенствующемся уровне зрелости, позволяющими компании проверять гипотезы и оптимизировать свои маркетинговые стратегии. Использование методов A/B тестирования, многофакторного анализа и других экспериментальных подходов помогает компании оценивать эффективность различных маркетинговых тактик и выявлять наиболее успешные из них. Маркетинговые эксперименты позволяют компании

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

принимать обоснованные решения на основе данных и адаптировать свои стратегии для достижения максимальной эффективности и рентабельности.

Непрерывное улучшение процессов является основным принципом, направленным на постоянное повышение эффективности и качества маркетинговых активностей. Компания использует методы управления качеством, такие как цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), для систематического анализа и оптимизации своих процессов. Непрерывное улучшение помогает компании быстро адаптироваться к изменениям на рынке, устранять недостатки и улучшать свои маркетинговые стратегии. Это позволяет компании поддерживать высокий уровень конкурентоспособности и достигать устойчивого роста.

На четвертом уровне зрелости компании используют анализ больших данных для принятия стратегических решений. Это позволяет оптимизировать процессы, прогнозировать тенденции и повышать общую эффективность управления проектами.

Применение маркетинговых инструментов на совершенствующемся уровне зрелости компании обеспечивает высокий уровень развития и оптимизации маркетинговых процессов. Включение таких инструментов, как аналитика больших данных, предиктивная аналитика, персонализация маркетинга, оптимизация клиентского опыта, инновационные маркетинговые технологии, маркетинговые эксперименты и тестирование, а также непрерывное улучшение процессов, позволяет компании достигать значительных конкурентных преимуществ, повышать эффективность маркетинговых усилий и обеспечивать устойчивый рост. Эти инструменты способствуют переходу компании на более высокий уровень зрелости и обеспечивают основу для долгосрочного успеха и лидерства на рынке.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Этапы моделирования процесса повышения зрелости на основании модели повышения уровня зрелости с использованием инструментов маркетинга можно представить в виде последовательного процесса, охватывающего три ключевых стадии: определение текущего и целевого уровня зрелости, сравнение результатов и планирование мероприятий, а также внедрение корректирующих действий и оценка результатов, представленного на рисунке 10.



Рисунок 10 – Этапы моделирования процесса повышения зрелости[3]

На первом этапе, определении текущего и целевого уровня зрелости, применяются такие маркетинговые инструменты, как опросы и анкетирование, а также SWOT-анализ. Опросы и анкетирование позволяют собрать актуальные данные о текущем состоянии управления проектами от ключевых сотрудников и проектных менеджеров. Параллельно проводится SWOT-анализ, который помогает выявить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, связанные с управлением проектами. На основе этих данных осуществляется планирование целей и ожидаемых результатов. Этот процесс включает в себя установление текущего уровня зрелости и

[3] Составлено автором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

формулирование целевого уровня, что позволяет компании ясно определить свою позицию и наметить пути к улучшению.

Второй этап включает сравнение результатов и планирование мероприятий. В этом этапе используются инструменты бенчмаркинга и анализа конкурентной среды. Сравнивая показатели компании с лучшими практиками в отрасли и результатами конкурентов, можно установить более точные и значимые целевые метрики. Этот анализ способствует формированию плана мероприятий по повышению зрелости, который включает в себя стратегии и тактики, направленные на улучшение управления проектами. Выявляются конкретные области для внедрения изменений, что позволяет сконцентрировать усилия на наиболее значимых аспектах.

Третий этап охватывает внедрение корректирующих действий и оценку результатов. Здесь ключевыми маркетинговыми инструментами являются CRM-системы и PR-кампании. Внедрение CRM-систем позволяет более эффективно управлять взаимодействиями с клиентами и проектными командами, что способствует повышению общей эффективности проектного управления. PR-кампании, в свою очередь, информируют всех заинтересованных сторон о внесенных изменениях и достигнутых успехах, что укрепляет доверие и поддерживает прозрачность. На этом этапе также проводится сопоставление достигнутых результатов с установленными метриками, что позволяет оценить, достигнуты ли критерии целевого уровня зрелости. Формируется отчет об оценке, включающий результаты и рекомендации для дальнейших действий, что обеспечивает основу для непрерывного улучшения процессов управления проектами.

Таким образом, предложенная модель интеграции маркетинговых инструментов в процесс повышения зрелости управления проектами представляет собой структурированный и последовательный подход, который не только повышает эффективность управления проектами, но и способствует стратегическому развитию и конкурентоспособности компании.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

3 АПРОБАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА В ПРОЕКТЕ ПРОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

3.1 Разработка концепции проекта повышения зрелости управления проектами с использованием маркетинговых инструментов в ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания»

В предыдущих главах были рассмотрены теоретические подходы к оценке зрелости процессов управления проектами, проанализированы современные практики и принято решение о создании методического подхода для повышения уровня зрелости компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания» с использованием инструментов маркетинга. В данной главе на основе разработанного подхода будет разработан проект по повышению организационно-технологической зрелости в области управления проектами в соответствии с этой моделью.

Проектный подход как метод решения ключевых задач компании включает управление, которое приобрело название проектного управления. Теория проектного подхода включает принципы, обеспечивающие его понимание и определяющие внутренние особенности. Эти принципы применимы к процессам управления, что позволяет рассматривать их как разумные и системные. Руководство компании может выбрать управление проектами или традиционный метод управления.

Важно отметить, что компания имеет больше шансов на успешное достижение целей, если она сосредоточена на системе управления и необходимых ресурсах, что гарантируется проектным подходом. Основой для внедрения проектного подхода являются ожидания позитивных изменений, которые могут возникнуть от его использования.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Для того, чтобы повысить эффективность проектной деятельности компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания», рассмотрим «Дерево проблем», представленное на рисунке 11. Необходимо провести комплекс мероприятий, направленных на устранение текущих проблем и достижение поставленных целей. Недостаточная эффективность проектной деятельности проявляется в ряде аспектов, включая низкий уровень квалификации персонала, недостаточную организацию проектных процессов, низкий уровень мотивации сотрудников, недостаточное внимание и понимание со стороны руководства, а также проблемы в диалоге с заказчиками.

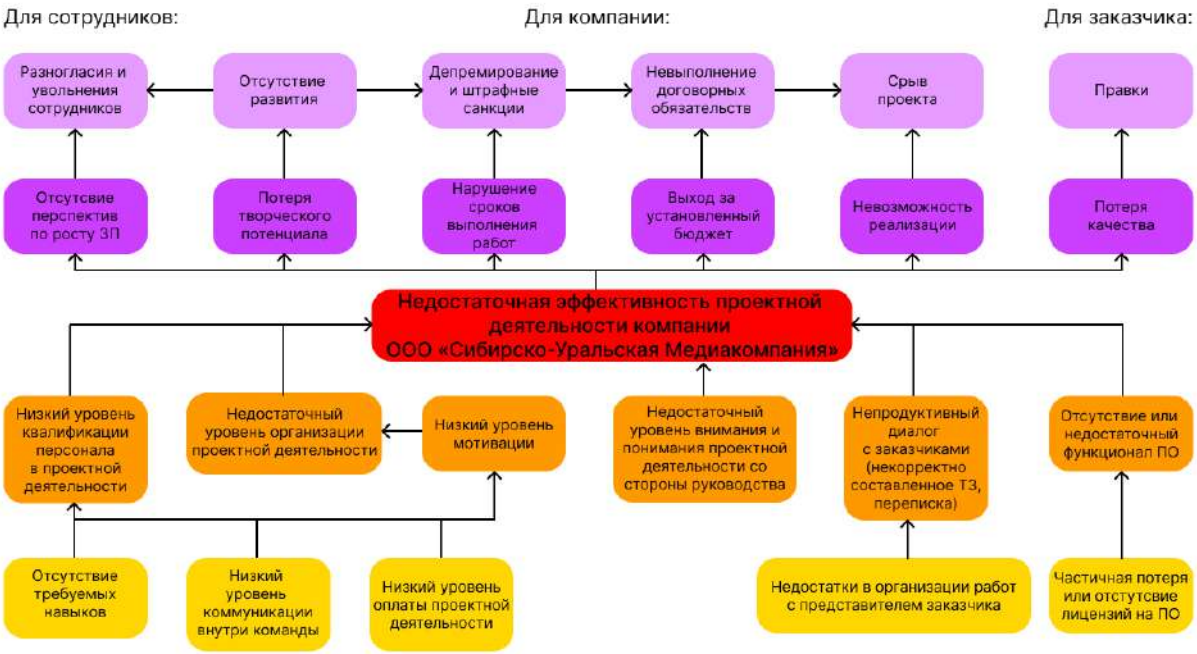

Рисунок 11 – Дерево проблем[4]

Для сотрудников данная проблема выражается в недостаточном уровне квалификации, что обусловлено отсутствием необходимых навыков. Это приводит к низкому уровню организации проектной деятельности, что проявляется в слабой коммуникации внутри команды и низкой оплате труда. Кроме того, наблюдается низкий уровень мотивации, который выражается в

[4] Составлено автором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

потере творческого потенциала, отсутствии перспектив роста заработной платы и разногласиях, приводящих к увольнениям.

Для компании данная проблема отражается в недостаточном внимании и понимании проектной деятельности со стороны руководства, что приводит к непродуктивному диалогу с заказчиками. Также недостаточный уровень организации проектных процессов вызывает трудности во взаимодействии с представителями заказчика. Низкая мотивация сотрудников дополнительно усугубляет ситуацию. Эти проблемы ведут к нарушению сроков выполнения работ и выходу за рамки установленного бюджета, что, в свою очередь, приводит к невыполнению договорных обязательств и применению депремирования и штрафных санкций.

Для заказчика данная ситуация приводит к отсутствию или недостаточному функционалу программного обеспечения, частичной потере или отсутствию лицензий на ПО, потере качества работы и, в конечном итоге, к срыву проекта и невозможности его реализации.

Для устранения этих проблем и достижения главной цели – повышения эффективности проектной деятельности компании – необходимо реализовать комплекс мероприятий, описанных в «Дереве целей» на рисунке 12. Внедрение современных методов и маркетинговых инструментов, таких как разработка нормативных документов по управлению проектами, обновление технической базы и приобретение программного обеспечения, расширение базы специалистов и проведение корпоративного обучения персонала, а также разработка системы мотивации и внедрение KPI для сотрудников и маркетинговых инструментов, позволят повысить квалификацию персонала, улучшить организацию проектных процессов и увеличить мотивацию сотрудников.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике



Рисунок 12 – Дерево целей[5]

В результате успешного выполнения этих мероприятий сотрудники компании смогут профессионально расти, что отразится на увеличении их заработной платы и успешном выполнении договорных обязательств. Это, в свою очередь, приведет к росту мотивации и расширению компетенций. Для компании ожидается увеличение прибыли за счет снижения затрат на разработку, роста числа заказов и снижения количества правок. Заказчики также выиграют от повышения качества и снижения стоимости проектов. Таким образом, комплексный подход к решению проблем проектной деятельности позволит значительно улучшить ее эффективность, удовлетворяя потребности всех заинтересованных сторон.

В зависимости от масштаба использования проектного подхода и объема деятельности компании можно выделить два типа компаний: проектно-ориентированные и процессно-ориентированные. В проектно-ориентированных компаниях проекты являются основой их производственной деятельности, тогда как процессно-ориентированные компании

[5] Составлено автором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

сосредоточены на бесперебойном производстве серийной продукции. В таких компаниях проекты возникают реже, обычно для разработки и вывода на рынок инноваций или для решения внутренних задач.

Процесс управления проектом включает этапы планирования, контроля, исследования, утверждения выводов, формирования бюджета, исполнения и прогноза выполнения, оценочной экспертизы, документирования и административных процедур. Области реализации проекта включают управление содержанием и объемом проектной деятельности, координацию временных ресурсов, контроль стоимости, измерение качества, координацию закупок, управление человеческими ресурсами, контроль рисков и регулирование процессов информирования и коммуникации.

Проект представляет собой совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение конкретных целей в течение ограниченного времени при ограниченных ресурсах. Он включает совокупность работ с установленными целями, конечными результатами, началом и концом (или продолжительностью), определенным уровнем качества и стоимостью. Организация взаимосвязей и взаимоотношений в структуре проекта, часто имеющая иерархическую и динамичную структуру, формируется в соответствии с условиями функционирования.

Ключевую роль для всех участников проекта и его успешного выполнения играет концептуальная основа проекта и процесс ее создания. В каждом проекте можно выделить две крупные группы работ: основную деятельность, связанную с планированием, и непосредственную реализацию проекта, включая организационные, юридические, кадровые, финансовые, материально-технические и информационные аспекты.

В проекте повышения уровня зрелости компании в области управления проектами предполагается выделить следующие типичные фазы: инициирование, планирование, исполнение, контроль и завершение. Одним из ключевых документов является план проекта, а итогом планирования является согласование и документальное фиксирование плановых показателей и

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

характеристик всеми участниками. Устав проекта, регулирующий основные соглашения, является наиболее значимым документом, формально инициирующим проект после его одобрения куратором (таблица 6).

Таблица 6 – Устав проекта по повышению зрелости в области управления проектами согласно предложенной модели[6]

Разделы устава	Описание разделов	
1	2	
Название проекта	Проект по повышению уровня зрелости в области управления проектами компании с использованием инструментов маркетинга на основе предложенного методического подхода	
Предметная область	Управление проектами, маркетинг	
Вид проекта по характеру деятельности	Организационный, стратегический	
Сроки реализации проекта	12 месяцев	
Основания для инициирования проекта	Необходимость повышения эффективности и конкурентоспособности компании	
Участники проекта	Заказчик проекта	руководство компании
	Куратор проекта	генеральный директор
	Руководитель проекта	проектный менеджер
	Команда проекта	специалисты проектного офиса, сотрудники маркетингового отдела, внешние консультанты, специалисты по управлению изменениями, тренеры по обучению персонала
Проблема и идея проекта	Разработанная модель оценки уровня зрелости компании в области проектного управления, описанная Пироговой М. М. и Илышевой М. А., показывает, что компания ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания» находится на первой ступени зрелости. Это означает начальный уровень формализации процессов и управления проектами. На этом этапе процессы определены на базовом уровне и выполняются преимущественно интуитивно, опираясь на опыт сотрудников. Компания начинает осознавать свои процессы, но еще не достигла стадии их полной формализации и стандартизации. Основное внимание уделяется контролю и измерению, что позволяет отслеживать прогресс и выявлять области для улучшения. Идея проекта заключается в повышении уровня зрелости компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания» в области управления проектами путем интеграции маркетинговых инструментов и систем автоматизации	

[6] Составлено автором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Окончание таблицы 6

1	2
Объект и предмет исследования	Уровень зрелости управления проектами с использованием маркетинговых инструментов
Цель и задачи проекта	Цель проекта: повышение уровня зрелости управления проектами с 1 уровня (начальный) до 2 уровня (управляемый) Задачи проекта: - идентифицировать проблемы с текущим уровнем зрелости в управлении проектами; - разработать подробный план проекта, определив цели, ресурсы и метрики успеха; - реализовать задачи проекта, улучшая проектную деятельность и внедряя новые методологии; - оценить достигнутые результаты, извлечь уроки и завершить проект, документируя опыт для будущих проектов
Актуальность	Повышение зрелости управления проектами критически важно для конкурентоспособности и устойчивого развития компании
Ожидаемый результат и требования к результату	Повышенный уровень зрелости управления проектами: конкретные, измеримые улучшения в эффективности управления проектами
Целевые показатели проекта	Увеличение зрелости управления проектами на 2 уровень по модели UPMMAM; повышение эффективности выполнения проектов на 20%
Итоговый результат проекта	Управляемый уровень зрелости управления проектами, на ближайшие 3–5 лет данного уровня будет достаточно для реализации проектной деятельности компании, а также интеграция маркетинговых инструментов в проектное управление
Критерии успешности	Достижение целевых показателей, положительные отзывы участников, улучшение ключевых метрик эффективности управления проектами
Угрозы и риски	Сопротивление изменениям, недостаток ресурсов, недостаточная квалификация персонала
Пути преодоления	Активное управление изменениями, обеспечение необходимыми ресурсами, проведение обучения и тренингов
Способы предоставления результата	Отчеты, презентации, внутренние семинары, публикации в корпоративных изданиях

Проект по повышению уровня зрелости в области управления проектами компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания» будет реализован с использованием следующей организационной структуры, представленный на рисунке 13. Заказчиком проекта выступает руководство компании, которое обеспечивает финансирование и поддержку проекта на всех этапах. Куратором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

проекта является Генеральный директор компании, осуществляющий общий контроль и одобрение ключевых решений. Руководитель проекта отвечает за общее управление проектом, координацию деятельности всех участников и выполнение плана проекта. Команда проекта состоит из двух основных подразделений: проектного офиса и маркетингового отдела. Проектный офис включает аналитиков и координаторов проектов, которые занимаются планированием, анализом и мониторингом выполнения задач. Отдел маркетинга включает специалистов по маркетингу и тренеров по обучению, которые отвечают за внедрение маркетинговых инструментов и обучение сотрудников. Внешние консультанты предоставляют специализированные знания и поддержку в области проектного управления и маркетинга.

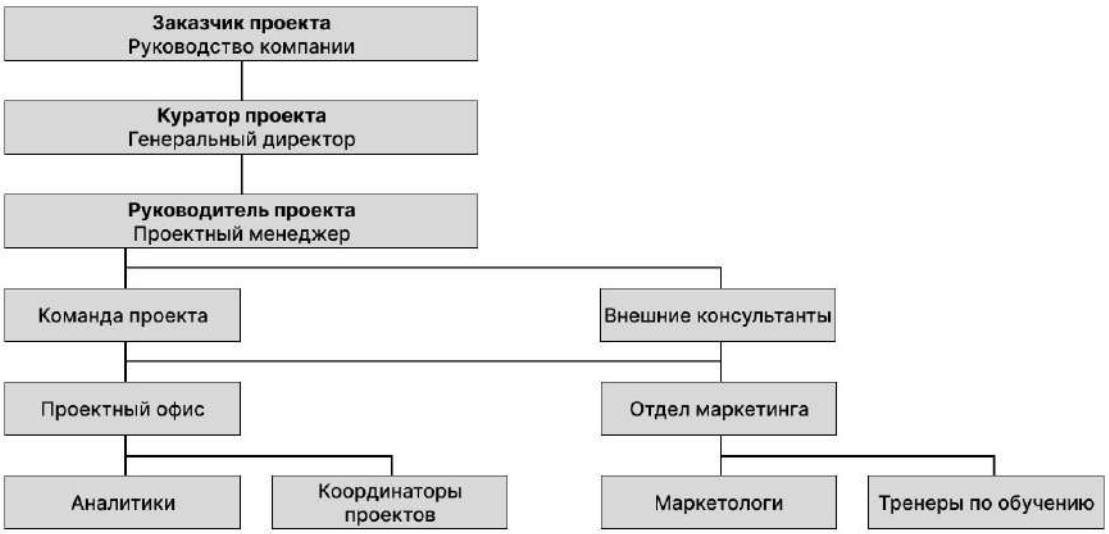

Рисунок 13 – Организационная структура компании[7]

Далее рассмотрим реестр заинтересованных сторон проекта — это документ, фиксирующий круг лиц и организаций, активно вовлеченных в проект, а также тех, чьи интересы могут быть затронуты в ходе его реализации. Заинтересованные стороны являются неотъемлемой частью любого проекта,

[7] Составлено автором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

поскольку они представляют лица и организации, участвующие в проекте и влияющие на его успех (таблица 7).

Таблица 7 – Реестр заинтересованных сторон проекта[8]

Категория	Заинтересованная сторона	Ожидания и потребности	Роль в проекте
1	2	3	4
Внутренние	Руководство компании	Повышение уровня зрелости компании в управлении проектами, улучшение общей эффективности	Инициатор и куратор проекта
	Руководитель проекта	Успешное планирование и реализация проекта, достижение поставленных целей	Управление и координация проекта
	Команда проекта	Четкие задачи, ресурсы для выполнения работ, поддержка руководства	Реализация задач проекта
	Проектный офис	Инструменты и методологии для улучшения процессов, повышение квалификации	Анализ, планирование, мониторинг выполнения задач
	Отдел маркетинга	Интеграция маркетинговых инструментов, обучение и поддержка	Внедрение маркетинговых стратегий и инструментов
	Сотрудники компании	Обучение, улучшение условий работы, повышение эффективности работы	Выполнение задач, участие в обучении
Внешние	Клиенты компании	Повышение качества продукта и услуг, удовлетворение их потребностей	Получатели улучшенных услуг
	Поставщики и партнеры	Стабильные и улучшенные взаимоотношения, долгосрочное сотрудничество	Поддержка и участие в реализации проекта
	Консультанты и эксперты	Предоставление экспертных знаний, участие в реализации проекта	Внесение специализированных знаний и рекомендаций

[8] Составлено автором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Окончание таблицы 7

1	2	3	4
Внешние	Государственные органы	Соблюдение стандартов и требований, отчетность о результатах	Контроль и проверка соответствия нормам
	Акционеры и инвесторы	Повышение стоимости компании, улучшение финансовых показателей	Финансирование, контроль реализации

Для систематизации реестра стейкхолдеров все участники были распределены с использованием матрицы Манделоу «влияние-интерес» (рисунок 14) в соответствии с их уровнем заинтересованности и влияния.



Рисунок 14 – Матрица заинтересованных сторон[9]

Польза от использования матрицы «влияние-интерес» заключается в определении значимости стейкхолдеров для проекта и в возможности корректировать стратегию взаимодействия с ними в зависимости от их значимости. Для стейкхолдеров в квадрате А поддерживается их интерес, в квадрате В обосновываются выгоды от реализации проекта, в квадрате С они мотивируются, а за стейкхолдерами в квадрате D ведется наблюдение. Интерес

[9] Составлено автором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

определяется целями стейкхолдеров и отражает их ключевые ценности, в то время как влияние показывает их способность управлять проектом.

Цель проекта заключается в повышении уровня зрелости управления проектами с начального (1-го) до управляемого (2-го) уровня. Для достижения этой цели необходимо выполнить ряд задач. Во-первых, требуется идентифицировать проблемы, связанные с текущим уровнем зрелости в управлении проектами. Во-вторых, разработать подробный план проекта, который будет включать четко определенные цели, необходимые ресурсы и метрики успеха. В-третьих, реализовать задачи проекта, направленные на улучшение проектной деятельности и внедрение новых методологий. Наконец, необходимо оценить достигнутые результаты, извлечь уроки и завершить проект, задокументировав полученный опыт для использования в будущих проектах.

Для успешной реализации проекта были определены факторы внешнего и внутреннего окружения, которые могут повлиять на ход проекта и его результаты, рассмотренные в таблице 8.

Таблица 8 – Факторы окружения проекта[10]

Внешнее окружение проекта		Внутреннее окружение проекта
Дальнее	Ближнее	
1	2	3
Политические факторы: изменения в политическом окружении, законодательстве или правительственной политике, которые могут влиять на компанию и ее проектную деятельность	Конкуренты: другие медиакомпании, которые также работают в области проектной деятельности и конкурируют за рыночную долю и клиентов	Руководство компании: решения и стратегии, принимаемые высшим руководством компании, влияют на развитие проектной деятельности и ее зрелость

[10] Составлено автором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Окончание таблицы 8

1	2	3
Экономические факторы: экономическая стабильность, инфляция, валютные курсы и другие экономические условия, которые могут повлиять на финансовую стабильность компании и возможности для развития проектов	Поставщики: компании и организации, которые поставляют необходимые ресурсы, инструменты и услуги для реализации проектов компании	Команда проекта: знания, навыки и опыт участников команды проекта, их способность к сотрудничеству и коммуникации, а также лидерство и эффективность работы команды
Социокультурные факторы: тенденции и изменения в общественных предпочтениях, потребительском поведении и культурных ценностях, которые могут влиять на спрос на услуги компании и требования к проектной деятельности	Заказчики и партнеры: клиенты и партнеры, с которыми компания сотрудничает в рамках проектной деятельности, их требования и ожидания	Бизнес-процессы и структура компании: эффективность и оптимизация бизнес-процессов, гибкость и адаптивность организационной структуры, которые могут влиять на развитие и реализацию проектов
Технологические факторы: быстрый темп технологических инноваций и изменений, которые могут требовать адаптации и внедрения новых технологий в проектную деятельность компании	Общественное мнение и общественные организации: отзывы и мнения широкой общественности, а также влиятельные общественные организации, которые могут повлиять на репутацию и реализацию проектов компании	Финансовые ресурсы: доступность и выделение достаточных финансовых ресурсов для проектной деятельности, бюджетирование и контроль расходов

Эти факторы окружения, как внешние, так и внутренние, могут оказывать влияние на успешность проекта и требуют учета и управления в рамках проектной деятельности компании.

Для объективной оценки успешности проекта по повышению уровня зрелости управления проектами необходимо определить четкие метрики. Эти метрики позволят измерить эффективность внедренных изменений и достижение поставленных целей проекта. Выделим несколько метрик, для оценки успешности проекта:

- основным показателем будет переход с 1 уровня зрелости (начальный) на 2 уровень (управляемый). Это можно измерить с помощью повторного

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

анкетирования и оценки на основе разработанной модели оценки уровня зрелости;

- качество выполнения проектов измеряется количеством успешно завершенных проектов в срок и в рамках бюджета. Увеличение доли таких проектов будет свидетельствовать о повышении эффективности управления проектами;

- снижение количества изменений и правок. Отслеживание уменьшения количества изменений, вносимых в проекты после их начала, что свидетельствует о лучшем первоначальном планировании и управлении;

- уменьшение среднего времени выполнения проектов по сравнению с исходными данными до начала реализации проекта;

- повышение удовлетворенности заказчиков измеряется с помощью опросов и анкетирования заказчиков, а также по количеству повторных заказов и рекомендаций;

- измерение сокращения административных и операционных затрат, связанных с управлением проектами, за счет улучшения процессов и внедрения новых методологий;

- оценка изменения уровня мотивации сотрудников с помощью опросов, а также по показателям текучести кадров и количеству конфликтных ситуаций в команде;

- число сотрудников, прошедших корпоративное обучение и повышение квалификации в рамках проекта, и их последующая аттестация;

- оценка функциональности и полезности нового программного обеспечения через опросы пользователей и анализ производительности;

- измерение уменьшения количества выявленных рисков и инцидентов в ходе выполнения проектов, а также эффективности их управления.

Эти метрики позволят объективно оценить успех проекта и определить, достигнуты ли поставленные цели по повышению уровня зрелости управления проектами в компании.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

3.2 План мероприятий по реализации проекта

Жизненный цикл проекта представляет собой последовательность фаз, через которые проходит проект от его инициации до завершения. Он предоставляет структурированный подход к управлению проектом, позволяя систематически планировать, выполнять, контролировать и завершать все проектные задачи. Жизненный цикл проекта дает возможность продемонстрировать этапы и процессы, необходимые для достижения поставленных целей, а также обеспечивает прозрачность и контроль за ходом выполнения работ. Включение всех заинтересованных сторон и распределение ролей и обязанностей по фазам жизненного цикла способствует улучшению коммуникации и взаимодействия между участниками проекта. Более того, использование жизненного цикла проекта позволяет выявлять и управлять рисками на ранних стадиях, что повышает вероятность успешного завершения проекта в рамках установленных сроков и бюджета.

Рассмотрим жизненный цикл проекта по повышению уровня зрелости в области управления проектами компании с использованием инструментов маркетинга на основе предложенного методического подхода в таблице 9.

Таблица 9 – Жизненный цикл проекта [11]

Наименование фазы	Работы по проекту
1	2
Концепция	- определение недостатков и проблем, связанных с уровнем зрелости компании в области проектной деятельности; - установление конечных целей и ожиданий проекта, определение того, какие позитивные изменения должны быть достигнуты; - идентификация заинтересованных сторон, включая руководство компании, сотрудников, клиентов и других заинтересованных сторон, и определение их потребностей и ожиданий; - анализ текущего уровня зрелости компании в области проектной деятельности и выявление проблемных областей

[11] Составлено автором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Окончание таблицы 9

1	2
Разработка	- создание подробного плана, включающего цели, задачи, расписание, бюджет, ресурсы, риски и оценку успешности проекта; - определение необходимых людских, финансовых, технических и других ресурсов для реализации проекта; - идентификация потенциальных рисков и разработка стратегий по их управлению и снижению; - определение критериев оценки успеха проекта, которые будут использоваться для оценки достижения поставленных целей
Реализация	- реализация задач, определенных в проектном плане, включая улучшение проектной деятельности компании, внедрение новых маркетинговых методологий и процессов; - координация работы участников команды проекта, распределение ролей и обязанностей, обеспечение эффективного взаимодействия и коммуникации; - оценка прогресса проекта, контроль сроков, бюджета и качества работы, и принятие корректирующих мер при необходимости
Завершение	- анализ достигнутых результатов и сравнение их с поставленными целями и ожиданиями проекта; - формализация опыта и уроков, полученных в ходе проекта, чтобы использовать их в будущих проектах и улучшить проектную деятельность компании; - окончательное завершение проекта, формальное признание достижения целей и распределение финальных отчетов и результатов проекта

Управление проектом на основе контрольных точек представляет собой стратегический подход к реализации проектной деятельности, который включает определение и использование контрольных точек (вех) в качестве ориентиров для мониторинга и оценки прогресса проекта. Контрольные точки являются ключевыми этапами в жизненном цикле проекта, которые позволяют менеджерам отслеживать выполнение задач, контролировать сроки и ресурсы, а также принимать своевременные корректирующие меры для обеспечения успешного завершения проекта.

Основное преимущество данного подхода заключается в его способности обеспечивать структурированное и систематическое управление проектом. Это достигается путем установления четко определенных

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

контрольных точек, каждая из которых соответствует значимым промежуточным результатам или вехам проекта. Контрольные точки помогают разделить проект на управляемые сегменты, облегчая процесс планирования, мониторинга и отчетности.

Контрольные точки способствуют повышению прозрачности и подотчетности в управлении проектом. Они обеспечивают ясное понимание текущего состояния проекта для всех заинтересованных сторон, включая руководство, команду проекта и клиентов. Это позволяет своевременно выявлять отклонения от плана и оперативно принимать необходимые меры для их устранения.

Введение контрольных точек также способствует снижению рисков, связанных с реализацией проекта. Путем регулярного контроля и оценки промежуточных результатов можно заранее выявлять потенциальные проблемы и разрабатывать стратегии для их предотвращения. Это повышает вероятность успешного завершения проекта в установленные сроки и в рамках бюджета.

Для наглядного представления и систематизации информации о контрольных точках, воспользуемся таблицей 10.

Таблица 10 – План проекта по контрольным точкам[12]

Номер строки	Наименование контрольной точки	Дата начала	Дата окончания	Длительность (в днях)
1	2	3	4	5
1	*Оценка зрелости текущих процессов проектного управления*			
1.1	Идентификация проблемы	26.10.2024	14.11.2024	14
1.2	Определение целей и ожиданий	15.11.2024	28.11.2024	10
1.3	Анализ стейкхолдеров	29.11.2024	05.01.2025	28
1.4	Оценка текущего состояния	29.11.2024	23.01.2025	40
2	*Формирование плана мероприятий по повышению уровня зрелости*			
2.1	Разработка проектного плана	24.01.2025	16.02.2025	18
2.2	Идентификация необходимых ресурсов	19.02.2025	27.02.2025	7
2.3	Управление рисками	28.02.2025	12.03.2025	10

[12] Составлено автором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Окончание таблицы 10

1	2	3	4	5
2.4	Установление метрик успеха	13.03.2025	01.04.2025	14
3	*Внедрение плана по повышению уровня зрелости*			
3.1	Исполнение проектного плана	02.04.2025	24.06.2025	60
3.2	Управление командой проекта	25.06.2025	22.07.2025	20
3.3	Мониторинг и контроль	23.07.2025	19.08.2025	20
4	*Завершение проекта*			
4.1	Подведение итогов	20.08.2025	11.11.2025	60
4.2	Документирование уроков	20.08.2025	09.12.2025	80
4.3	Закрытие проекта	10.12.2025	06.01.2026	20

Диаграмма Ганта является одним из наиболее эффективных инструментов проектного управления, широко применяемым для визуального представления планов и сроков выполнения задач в проекте. Она представляет собой горизонтальную линейную диаграмму, где каждая задача отображается в виде горизонтальной полосы, длина и положение которой соответствуют началу, продолжительности и окончанию задачи.

Главное преимущество диаграммы заключается в ее наглядности и простоте восприятия. Используя этот инструмент, менеджеры и члены проектной команды могут легко отслеживать текущий статус проекта, видеть взаимосвязи между задачами и идентифицировать критические пути, которые могут повлиять на сроки выполнения всего проекта. Диаграмма Ганта позволяет наглядно представлять и анализировать временные зависимости и последовательность выполнения задач, что является ключевым для эффективного управления проектом.

Для реализации проекта была составлена диаграмма Ганта в системе Microsoft Office Project, представленная на рисунке 15.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

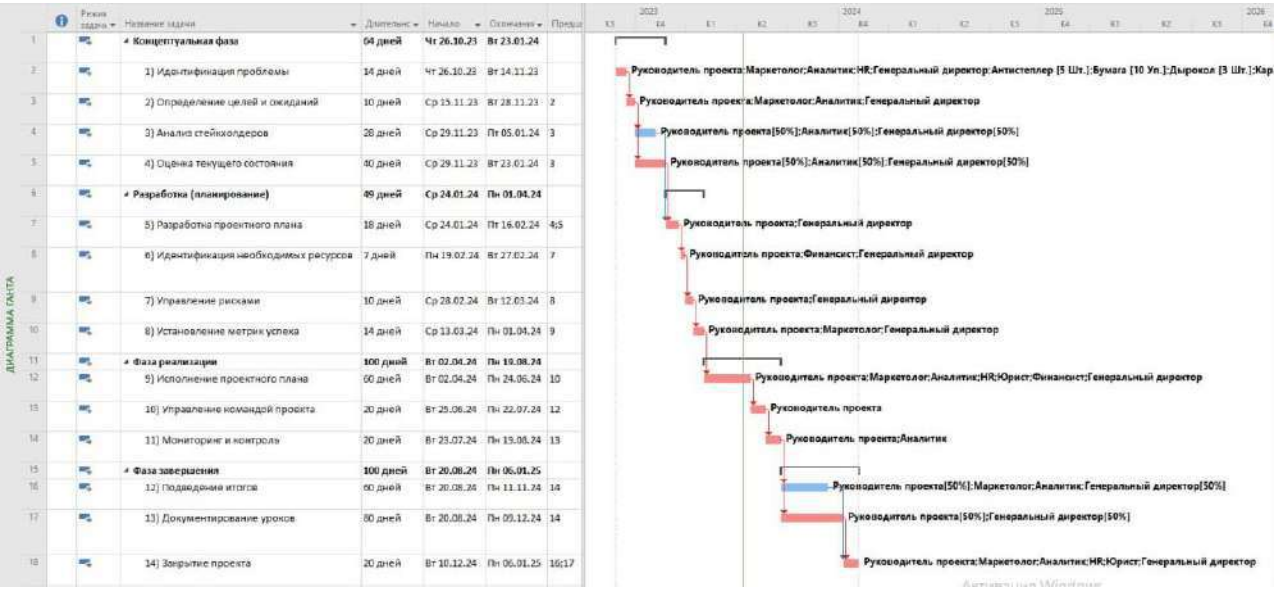

Рисунок 15 – График реализации проекта в виде диаграммы Ганта[13]

Для успешного выполнения проекта важно грамотное распределение обязанностей и назначение ответственных за выполнение каждой задачи. В таблице 11 представлена матрица ответственности, на которой, в соответствии с сетевой моделью, обозначены задачи и лица, ответственные за их реализацию. Данный инструмент позволяет отслеживать исполнение всех работ и оперативно реагировать на все изменения и проблемы, которые могут возникнуть при реализации этих работ.

Таблица 11 – Матрица ответственности проекта[14]

Наименование контрольной точки	Круг участников проекта					
	Заказчик проекта	Куратор проекта	Руководитель проекта	Команда проекта	Внешние консультанты	Отдел маркетинга
1	2	3	4	5	6	7
Идентификация проблемы	У	С	О	И		И
Определение целей и ожиданий	У	С	О	И		
Анализ стейкхолдеров		С	О	И		С

[13] Составлено автором
[14] Составлено автором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Окончание таблицы 11

1	2	3	4	5	6	7
Оценка текущего состояния			О	И	С	
Разработка проектного плана			О	И		С
Идентификация необходимых ресурсов		У	О	И		
Управление рисками		У	О	И	С	
Установление метрик успеха		У	О	И		С
Исполнение проектного плана			О	И		И
Управление командой проекта			О			
Мониторинг и контроль			О	И		
Подведение итогов			О	И		И
Документирование уроков			О	И		
Закрытие проекта	У	С	О			

Примечание: О – ответственный, У – утверждающий, С – согласовывающий, И – исполнитель (разработчик)

Для того чтобы проект управления достиг поставленных целей, необходимо утвердить и поддерживать матрицу ответственности. Все изменения в ней должны проходить через процедуру встроенного управления изменениями с участием всех участников первоначальной версии. Применение структурированного подхода к изменениям матрицы ответственности позволяет руководителю проекта иметь актуальный документ для разрешения спорных ситуаций, связанных с распределением полномочий. Матрица ответственности фиксирует ключевые функциональные обязанности членов команды проекта, распределяя их роли и уровень ответственности по контрольным точкам. Этот процесс помогает своевременно выявлять и корректировать отклонения, минимизировать их последствия и поддерживать непрерывный мониторинг и контроль хода работ.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Руководитель проекта должен создать или актуализировать процесс сбора отчетности и запросов на изменения, чтобы обеспечить проектную команду своевременной и достоверной информацией. Мониторинг и контроль хода работ являются итеративным процессом, позволяющим выявлять ключевые компоненты проекта и влиять на них. Основными задачами контроля сроков являются сбор данных о фактических сроках выполнения работ, их сопоставление с базовыми показателями, моделирование сроков выполнения предстоящих работ, реализация корректирующих действий и исправление планов для предотвращения отклонений.

Процесс сотрудничества между участниками проекта важен для эффективного обмена информацией и решения возникающих проблем. Руководитель проекта должен при закрытии проекта провести управленческие мероприятия, включая формирование аналитического отчета, проведение коммуникационной сессии с заказчиком и куратором проекта, а также документирование уроков, извлеченных из проекта. Этот процесс позволяет применять полученные знания и опыт в будущих проектах.

Оценка проекта является ключевым этапом его реализации, включающим подготовительное планирование, текущую и послепроектную оценку. Подготовительный анализ помогает создать «фундамент» проекта, обеспечивая сбор команды, планирование сроков, разработку методологии и критериев оценки. Текущая оценка подтверждает, что процессы идут по плану и соблюдаются графики и бюджеты. Послепроектная оценка выявляет эффективные и неэффективные методы, позволяя улучшить процессы для будущих проектов. Оценка проводится с использованием различных инструментов, адаптированных под потребности проектного управления компании.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

3.3 Управление рисками и оценка эффективности проекта для ключевых участников

В процессе реализации проекта по повышению уровня зрелости в области проектного управления неизбежно возникают условия риска в различных бизнес-процессах. Для успешного достижения целей компании необходимо заранее составлять план возможных рисков, анализировать их и внедрять действия, направленные на предотвращение или минимизацию рисков, а также определять последствия их возникновения. Важно учитывать как внутренние, так и внешние факторы, а также идентифицировать заинтересованные стороны, которые могут напрямую или косвенно влиять на проект.

При планировании деятельности каждая компания должна предусматривать комплекс мер, направленных на предотвращение и снижение частоты возникновения рисков, а также на минимизацию потерь в случае их реализации. Политика управления должна быть выстроена таким образом, чтобы решать возникающие проблемы не после их появления, а заранее планируя и предотвращая их. Определив потенциально опасные риски, компании необходимо разработать план мероприятий по их устранению, который должен применяться ко всем бизнес-процессам. Важно, чтобы управление рисками подвергалось мониторингу, обычно проводимому внутренним аудитом, что позволяет контролировать и обеспечивать качество и функциональность управления рисками.

Типовые риски необходимо отражать в реестре для систематизации, обобщения и представления информации о возможных угрозах. Такой документ должен включать перечень потенциальных и возможных опасностей, методы их отслеживания, степень значимости последствий для проекта, вероятность их возникновения и программу по минимизации последствий. В зависимости от источников риски могут быть как внутренними, так и внешними. Вся соответствующая информация должна своевременно

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

передаваться ответственному лицу и распространяться среди всех участников проекта для повышения осведомленности о рисках. На рисунке 16 представлены основные типовые риски, с которыми может столкнуться организация при реализации данного проекта, а также их возможные последствия и стратегии минимизации.



Рисунок 16 – Типовые риски при реализации проекта повышения уровня зрелости[15]

Анализ рисков проекта и разработка стратегий реагирования являются важными этапами управления проектом. Анализ рисков позволяет заранее выявить потенциальные проблемы и трудности, которые могут возникнуть в ходе проекта, и предусмотреть действия для предотвращения возможных негативных последствий. К тому же предвидение и эффективное реагирование на риски демонстрирует профессионализм команды и укрепляет доверие заказчика и других заинтересованных сторон.

Рассмотрим их подробнее. Среди политических рисков можно выделить следующие:

[15] Составлено автором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

- изменения в законодательстве, регулирующем процессы проектного управления в медиаиндустрии;

- вмешательство государственных структур или политических фигур в проектные процессы;

- политические конфликты или нестабильность в стране, мешающие нормальному функционированию бизнеса.

Группа экономических рисков также имеет место быть и угрожать стабильному протеканию проекта. В этой группе можно рассмотреть риски:

- нехватка финансирования для успешного завершения проекта;

- внезапные изменения в экономической ситуации, ведущие к сокращению бюджета проекта;

- высокие затраты на обучение персонала и внедрение новых методик, что может привести к превышению бюджета.

Также важно рассмотреть и проанализировать социально-культурные риски, такие как:

- сопротивление персонала компании новым методикам и изменениям в процессах управления проектами;

- конфликты внутри коллектива из-за различий в понимании и принятии новых методик;

- негативное отношение аудитории или партнеров к изменениям, вносимым в деятельность компании.

Крайне важно учитывать технические риски, так как они могут негативно сказаться в целом на всем продукте, например:

- несовместимость новых технологий с существующими системами и программным обеспечением;

- технические сбои или проблемы при внедрении новых IT-решений, ведущие к задержкам в проекте;

- недостаточная квалификация персонала для работы с новыми технологиями.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Помимо перечисленных рисков, возникающих из-за влияния внешних факторов, возможны также риски, обусловленные внутренними факторами.

К организационным рискам можно отнести:

- недостаток поддержки со стороны высшего руководства компании в процессе внедрения нового методического подхода;

- недостаточное участие и вовлечение ключевых заинтересованных сторон в проекте;

- конфликты между различными департаментами или группами сотрудников компании из-за различий во взглядах на реализацию проекта.

Коммерческие риски обусловлены:

- недостаточной оценки потенциального возврата инвестиций (ROI) в результате внедрения нового методического подхода;

- потерей клиентов или рыночной доли из-за временного снижения эффективности в процессе реализации проекта;

- непредвиденной затратой на дополнительные ресурсы или обучение персонала, превышающие запланированный бюджет.

И наконец маркетинговые риски, к которым относится:

- негативное восприятие нового методического подхода со стороны целевой аудитории или рынка;

- конкуренция со стороны других компаний, предлагающих альтернативные решения или методологии управления проектами;

- недостаточное информирование или эффективность маркетинговых кампаний для привлечения новых клиентов или партнеров.

Все вышеперечисленные риски можно объединить в таблицу 12, определить вероятность их возникновения, степень воздействия и степень риска.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Таблица 12 – Ключевые риски, возникающие при реализации проекта[16]

Риски	Вероятность возникновения	Возможный ущерб	Степень риска
1	2	3	4
Политические риски			
Изменения в законодательстве, регулирующем процессы проектного управления в медиаиндустрии	Средняя	Средний	Средний
Вмешательство государственных структур или политических фигур в проектные процессы	Низкая	Средний	Низкий
Политические конфликты или нестабильность в стране, мешающие нормальному функционированию бизнеса	Высокая	Высокий	Критический
Экономические риски			
Нехватка финансирования для успешного завершения проекта	Низкая	Высокий	Средний
Внезапные изменения в экономической ситуации, ведущие к сокращению бюджета проекта	Средняя	Средний	Средний
Высокие затраты на обучение персонала и внедрение новых методик, что может привести к превышению бюджета	Средняя	Высокий	Высокий
Социально-культурные риски			
Сопротивление персонала компании новым методикам и изменениям в процессах управления проектами	Средняя	Средний	Средний
Конфликты внутри коллектива из-за различий в понимании и принятии новых методик	Низкая	Низкий	Низкий
Негативное отношение аудитории или партнеров к изменениям, вносимым в деятельность компании	Низкая	Низкий	Низкий

[16] Составлено автором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
Технологические риски			
Несовместимость новых технологий с существующими системами и программным обеспечением	Низкая	Низкий	Низкий
Технические сбои или проблемы при внедрении новых IT-решений, ведущие к задержкам в проекте	Средняя	Средний	Средний
Недостаточная квалификация персонала для работы с новыми технологиями	Средняя	Средний	Средний
Организационные риски			
Недостаток поддержки со стороны высшего руководства компании в процессе внедрения нового методического подхода	Средняя	Высокий	Высокий
Недостаточное участие и вовлечение ключевых заинтересованных сторон в проекте	Низкая	Низкий	Низкий
Конфликты между различными департаментами или группами сотрудников компании из-за различий во взглядах на реализацию проекта	Низкая	Низкий	Низкий
Коммерческие риски			
Недостаточная оценка потенциального возврата инвестиций (ROI) в результате внедрения нового методического подхода	Средняя	Высокий	Высокий
Потеря клиентов или рыночной доли из-за временного снижения эффективности в процессе реализации проекта	Низкая	Низкий	Низкий
Непредвиденные затраты на дополнительные ресурсы или обучение персонала, превышающие запланированный бюджет	Высокая	Средний	Высокий

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Окончание таблицы 12

1	2	3	4
Маркетинговые риски			
Негативное восприятие нового методического подхода со стороны целевой аудитории или рынка	Средняя	Низкий	Низкий
Конкуренция со стороны других компаний, предлагающих альтернативные решения или методологии управления проектами	Средняя	Средний	Средний
Недостаточное информирование или эффективность маркетинговых кампаний для привлечения новых клиентов или партнеров	Средняя	Высокий	Высокий

В матрице рисков есть выделенные цветовые зоны, рассмотрим подробнее, что это значит:

- зелёные обозначают области, где не требуется никаких дополнительных мер;

- жёлтые указывают на риски, которые необходимо сократить или минимизировать;

- красные и оранжевые представляют собой неприемлемые риски, которые представляют прямую угрозу для проекта.

Для визуализации всех перечисленных рисков и наглядного отображения наиболее опасных необходимо построить матрицу рисков, в которой каждый риск оценивается в соответствии с его вероятностью возникновения и воздействием на проект, что позволяет расставить приоритетные риски и определить наилучшие стратегии управления ими. Матрица рисков рассматриваемого проекта представлена в таблице 13.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Таблица 13 – Матрица рисков проекта[17]

Ущерб / Вероятность	Низкий	Средний	Высокий
Высокая		- непредвиденные затраты на дополнительные ресурсы или обучение персонала, превышающие запланированный бюджет	- политические конфликты или нестабильность в стране, мешающие нормальному функционированию бизнеса
Средняя	- негативное восприятие нового методического подхода со стороны целевой аудитории или рынка	- изменения в законодательстве, регулирующем процессы проектного управления в медиаиндустрии; - внезапные изменения в экономической ситуации, ведущие к сокращению бюджета проекта; - сопротивление персонала компании новым методикам и изменениям в процессах управления проектами; - технические сбои или проблемы при внедрении новых IT-решений, ведущие к задержкам в проекте; - недостаточная квалификация персонала для работы с новыми технологиями; - конкуренция со стороны других компаний, предлагающих альтернативные решения или методологии управления проектами	- высокие затраты на обучение персонала и внедрение новых методик, что может привести к превышению бюджета; - недостаток поддержки со стороны высшего руководства компании в процессе внедрения нового методического подхода; - недостаточная оценка потенциального возврата инвестиций (ROI) в результате внедрения нового методического подхода; - недостаточное информирование или эффективность маркетинговых кампаний для привлечения новых клиентов или партнеров
Низкая	- конфликты внутри коллектива из-за различий в понимании и принятии новых методик; - негативное отношение аудитории или партнеров к изменениям, вносимым в деятельность компании; - несовместимость новых технологий с существующими системами и программным обеспечением; - недостаточное участие и вовлечение ключевых заинтересованных сторон в проекте; - конфликты между различными департаментами или группами сотрудников компании из-за различий во взглядах на реализацию проекта	- вмешательство государственных структур или политических фигур в проектные процессы; - потеря клиентов или рыночной доли из-за временного снижения эффективности в процессе реализации проекта	- нехватка финансирования для успешного завершения проекта

[17] Составлено автором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

По итогам составления матрицы рисков важно отметить, что наиболее опасными рисками являются риски, расположенные в красной зоне. Эти риски требуют особого внимания и эффективного управления. Необходимо регулярно отслеживать протекание проекта, оценивать возникновение и появление рисков и своевременно пресекать их негативные последствия. Чтобы снизить степень влияния на ход проекта различных рисков необходимо заранее применять стратегии управления рисками, особое внимание обращая на риски с высокой оценкой. Методы воздействия на риски проекта представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Методы влияния на риски проекта[18]

Риски	Стратегия	Решение
1	2	3
Политические конфликты или нестабильность в стране, мешающие нормальному функционированию бизнеса	Принятие	Разработка планов бизнес-контингенции для минимизации влияния политических факторов на проект
Непредвиденные затраты на дополнительные ресурсы или обучение персонала, превышающие запланированный бюджет	Снижение влияния	Создание резервного финансового плана и учет дополнительных затрат при планировании бюджета проекта
Высокие затраты на обучение персонала и внедрение новых методик, что может привести к превышению бюджета	Принятие	Осуществление регулярного мониторинга экономической обстановки и реагирование на изменения согласно стратегическому плану
Недостаток поддержки со стороны высшего руководства компании в процессе внедрения нового методического подхода	Снижение влияния	Активное информирование и обучение высшего руководства о преимуществах и целях проекта для получения их поддержки
Недостаточная оценка потенциального возврата инвестиций (ROI) в результате внедрения нового методического подхода	Снижение влияния	Проведение дополнительного анализа и оценки потенциальных экономических выгод от внедрения нового методического подхода
Недостаточное информирование или эффективность маркетинговых кампаний для привлечения новых клиентов или партнеров	Снижение влияния	Улучшение маркетинговых стратегий и каналов привлечения клиентов на основе анализа реакции аудитории и рыночных трендов

[18] Составлено автором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Окончание таблицы 14

1	2	3
Изменения в законодательстве, регулирующем процессы проектного управления в медиаиндустрии	Принятие	Регулярный мониторинг изменений в законодательстве и разработка адаптивных стратегий
Внезапные изменения в экономической ситуации, ведущие к сокращению бюджета проекта	Снижение влияния	Диверсификация источников финансирования проекта для снижения риска нехватки средств
Сопротивление персонала компании новым методикам и изменениям в процессах управления проектами	Снижение влияния	Проведение широкого обучения и информационной кампании среди сотрудников для объяснения целей и преимуществ новых методик
Технические сбои или проблемы при внедрении новых IT-решений, ведущие к задержкам в проекте	Снижение влияния	Разработка плана действий на случай технических сбоев и обеспечение резервных решений
Недостаточная квалификация персонала для работы с новыми технологиями	Снижение влияния	Проведение обучения и подготовки персонала для работы с новыми технологиями и обеспечение поддержки со стороны специалистов
Конкуренция со стороны других компаний, предлагающих альтернативные решения или методологии управления проектами	Принятие	Анализ конкурентного окружения и разработка уникальных предложений и стратегий позиционирования на рынке
Нехватка финансирования для успешного завершения проекта	Снижение влияния	Разработка резервного бюджета и плана экономии расходов на случай финансовых трудностей

Проведенный анализ показал, что возможно возникновение различных рисков для проекта: внешние (политические, экономические, технологические, социально-культурные), на которые мы не в силах повлиять, но следить за ситуацией должны и принимать определенные действия, чтобы снизить влияние этих рисков. Также есть различные коммерческие, организационные, маркетинговые риски, на некоторые из них мы влиять можем – с помощью определенных действий возможно снизить их влияние. Риски, на которые мы не можем повлиять, необходимо отслеживать, принимать своевременные решения, чтобы минимизировать ущерб.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Выгоды от реализации проекта для ключевых участников представляют собой комплекс положительных результатов, которые они могут получить благодаря успешному завершению проекта. Эти выгоды могут быть разнообразными и охватывать различные аспекты, от экономических до стратегических и организационных.

В экономическом плане выгоды могут включать увеличение доходности за счет новых продуктов или услуг, увеличение рыночной доли компании, сокращение затрат благодаря оптимизации процессов или использованию новых технологий. Например, внедрение новой системы управления может снизить издержки на административные функции или улучшить управление запасами, что приведет к экономии ресурсов.

Стратегические выгоды могут заключаться в расширении бизнес-возможностей и доступе к новым рынкам, улучшении позиций на рынке или укреплении конкурентоспособности компании. Например, разработка и внедрение нового продукта может помочь компании привлечь новых клиентов или удержать существующих за счет предложения уникальных решений.

Организационные выгоды включают в себя улучшение внутренних процессов, повышение уровня компетенций сотрудников, развитие лидерских качеств и укрепление корпоративной культуры. Например, проект по разработке и внедрению новой системы обучения персонала может повысить профессиональные навыки сотрудников и способствовать формированию единой команды, способной эффективно работать над будущими проектами.

Таким образом, выгоды от реализации проекта для ключевых участников не только способствуют достижению конкретных целей проекта, но и могут значительно повлиять на долгосрочное развитие и успех организации в целом. Рассмотрим выгоды для ключевых участников конкретного проекта в таблице 15.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Таблица 15 – Выгоды от реализации проекта для ключевых участников[19]

Ключевые участники проекта		Выгоды от реализации проекта
1		2
Заказчик проекта		Улучшение репутации компании за счет успешной реализации стратегически важного проекта
		Повышение эффективности управления проектами и сокращение времени на внедрение новых инициатив
Куратор проекта		Развитие лидерских качеств и опыта в управлении сложными проектами
		Повышение профессиональных навыков в области управления проектами и маркетинга
Руководитель проекта		Расширение сети профессиональных контактов и укрепление позиций в компании
		Возможность внедрения инновационных подходов в управлении проектами
Сотрудники компании		Рост профессиональных компетенций и опыта в разработке и применении новых методов управления проектами
		Улучшение сотрудничества и командной работы
Клиенты компании	внешние	Улучшение качества обслуживания и поддержки за счет более эффективного управления проектами
		Повышение удовлетворенности клиентов и повышение их лояльности
	внутренние	Увеличение уровня вовлеченности и понимания целей проекта, что способствует более эффективной работе внутри компании
		Повышение мотивации сотрудников

Анализ таблицы выгод от реализации проекта по повышению уровня зрелости в области управления проектами с использованием инструментов маркетинга демонстрирует многогранные преимущества для ключевых участников. Заказчик проекта получает существенное улучшение репутации компании и повышение эффективности управления, что способствует сокращению времени на внедрение новых инициатив и укреплению конкурентоспособности. Куратор проекта извлекает выгоду из развития лидерских качеств и профессиональных навыков, что способствует успешному руководству сложными проектами и повышению общей управленческой компетентности.

[19] Составлено автором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Руководитель проекта, в свою очередь, обретает возможность расширения профессиональных контактов и внедрения инновационных подходов в управление, что усиливает его позиции внутри компании и способствует профессиональному росту. Команда проекта выигрывает от повышения профессиональных компетенций и опыта, улучшения сотрудничества и командной работы, что способствует созданию более слаженной и эффективной рабочей среды.

Внешние клиенты компании извлекают выгоду из улучшения качества обслуживания и поддержки, что ведет к повышению их удовлетворенности и лояльности. Внутренние клиенты компании получают преимущество в виде увеличения уровня вовлеченности и понимания целей проекта, что способствует более эффективной работе и повышению мотивации сотрудников.

В целом, реализация данного проекта обеспечивает значительные стратегические, экономические и организационные выгоды для всех ключевых участников, что не только способствует достижению конкретных целей проекта, но и вносит значительный вклад в долгосрочное развитие и успех компании.

В заключении данной работы подводится итог проведенного исследования и обосновываются ключевые выводы и рекомендации. Проект, направленный на повышение уровня зрелости управления проектами в компании с использованием маркетинговых инструментов, был всесторонне рассмотрен. В рамках исследования была проведена детальная оценка текущего состояния проектного управления, идентифицированы основные проблемы и недостатки, а также предложены методические подходы для их устранения.

Результаты анализа показали, что ключевыми аспектами для успешной реализации проекта являются разработка и внедрение новых методологий управления, оптимизация внутренних процессов и улучшение коммуникации внутри команды. Внедрение предложенных подходов способствует не только

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

повышению эффективности управления проектами, но и увеличению общей конкурентоспособности компании на рынке.

Особое внимание уделено разработке стратегии управления рисками, что позволяет минимизировать возможные негативные воздействия на проект и обеспечить его успешное завершение в установленные сроки и в рамках бюджета. Применение структурированного подхода к управлению проектом, включающего этапы планирования, реализации, контроля и завершения, обеспечивает прозрачность и контроль за выполнением всех проектных задач.

В ходе исследования также была подчеркнута важность взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами и учета их потребностей и ожиданий. Это включает как внутренние стороны, такие как сотрудники и руководство компании, так и внешние, например, клиенты и партнеры.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает, что реализация проекта по повышению уровня зрелости управления проектами с использованием маркетинговых инструментов является стратегически важной задачей, которая позволит компании достигнуть новых высот в своей деятельности и укрепить свои позиции на рынке.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Научная работа, представленная в данной магистерской диссертации, посвящена разработке методического подхода к повышению уровня зрелости компании в проектном управлении с использованием инструментов маркетинга. Исследование направлено на создание интеграционной модели, позволяющей объединить различные аспекты проектного управления и маркетинга для достижения более высокого уровня эффективности и конкурентоспособности компании.

Важность темы обусловлена растущими требованиями к гибкости и адаптивности компаний в условиях быстро меняющегося рынка. В современных условиях конкурентное преимущество получают те компании, которые способны эффективно управлять проектами, быстро адаптируясь к изменениям и применяя передовые маркетинговые инструменты для продвижения своих продуктов и услуг. В этом контексте зрелость проектного управления рассматривается как ключевой фактор, влияющий на способность компании достигать стратегических целей.

Основная цель работы заключается в разработке и апробации методического подхода, направленного на повышение уровня зрелости проектного управления. Для этого автор проводит комплексный анализ существующих моделей зрелости, а также исследует современные маркетинговые инструменты и их применение в рамках проектного управления. Особое внимание уделено интеграции теоретических подходов с практическими инструментами, что позволяет создать универсальный методический подход.

Первая глава диссертации посвящена теоретическим аспектам основных подходов к организации проектного управления в компаниях. В условиях высокой экономической и социальной неопределенности, а также стремительной смены технологий возрастает необходимость использования

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

эффективных механизмов управления деятельностью компаний. Проектное управление рассматривается как один из таких механизмов, получающий широкое распространение в современных компаниях. Оно позволяет рационализировать использование ресурсов, повышать эффективность финансово-хозяйственной деятельности и адаптироваться к рыночным условиям. Важным аспектом является проектно-ориентированное управление, которое успешно применяется для решения сложных и многокомпонентных задач в ограниченные временные рамки с целью создания уникальных продуктов с четкими спецификациями.

Вторая глава исследует международные практики оценки уровня зрелости компаний в управлении проектами. Анализируются существующие методы оценки зрелости и их применение на примере конкретных компаний. В частности, проводится оценка организационной зрелости компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания» в области управления проектами. Данная оценка включает в себя использование различных моделей зрелости, которые помогают выявить текущий уровень зрелости компании, определить сильные и слабые стороны, а также наметить пути для дальнейшего развития. Особое внимание уделяется интеграции маркетинговых инструментов, что позволяет улучшить стратегическое планирование и эффективность реализации проектов.

Третья глава диссертации посвящена апробации методического подхода в проекте повышения уровня зрелости управления проектами в конкретной компании. В данной главе разрабатывается и апробируется концепция проекта, направленного на повышение уровня зрелости управления проектами с использованием маркетинговых инструментов в компании ООО «Сибирско-Уральская Медиакомпания». Важным элементом является использование матрицы Манделоу для систематизации реестра стейкхолдеров, что позволяет корректировать стратегию взаимодействия с ними в зависимости от их значимости. Основная цель проекта заключается в переходе от начального

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

уровня зрелости к управляемому, что достигается через идентификацию проблем, разработку плана, реализацию задач проекта и оценку достигнутых результатов.

Заключение данной работы подчеркивает, что интеграция проектного управления и маркетинга является перспективным направлением для повышения конкурентоспособности компаний. Разработанный методический подход может быть использован как практическими специалистами в области проектного управления и маркетинга, так и научными исследователями для дальнейшего изучения и совершенствования данной области знаний.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Апенько С. Н. Теоретические основания и разработка системы оценки устойчивого проектного управления / С. Н. Апенько, Ю. А. Фомина // Фундаментальные исследования. – 2018. – № 10. – С. 18-25.

2. Александрова, Е.Н., Безносое, А.А. Маркетинг как основа эффективной деятельности современных компаний // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – №6. – С. 115-118.

3. Аксенова А. Р. Исследование отраслевых особенностей компаний на основе модели оценки зрелости управления проектами / А. Р. Аксенова // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. – 2019. – Т. 8. – № 1. – С. 16-27.

4. Ахматдинова Р. Р. Малый бизнес в России: состояние и динамика / Р. Р. Ахматдинова // Форум молодых ученых. – 2020. – № 12(52). – С. 47-51.

5. Баскаков, А.В. Модель зрелости как инструмент развития процесса безопасности в организации. [Электронный ресурс] /А.В. Баскаков // Портал Школы IT-менеджмента. – URL: http://journal.itmane.ru/node/913.

6. Белоусова Н.М. Особенности управления медиапроектами в условиях современного медиарынка // Журнал Медиаэкономика 21 века. 2018. №1. С. 92-98.

7. Вернер Гейзер. Отчет о бенчмарке цифрового маркетинга 2023 // Блог Influencer MarketingHub, 2023. [Электронный ресурс]. URL: https://influencermarketinghub.com/digital-marketing-benchmark-report.

8. Дериземля В.Е, Тер-Григорьянц А.А. Методические положения оценки цифровой зрелости экономических систем / В.Е. Дериземля, А.А. Тер-Григорьянц // Вестник Российского университета дружбы народов. – 2021. – №1. – С.39-55.

9. Дерюгин Д. С. Модели зрелости управления проектами современного промышленного предприятия / Д. С. Дерюгин // Синергия Наук. – 2021. – № 55. – С. 348-356.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

10. Ерлыгина Е. Г., Филимонова В. Д. Корпоративная система управления проектами – эффективный инструмент управления деятельностью предприятия // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. № 6.

11. Искусственный интеллект в маркетинге: какие преимущества это дает бизнесу// Adpass – 2021. – 24 декабря [Электронный ресурс]. URL: https://adpass.ru/iskusstvennyj-intellekt-v-marketinge-kakie-preimushhestva-eto-daet-biznesu.

12. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 228 с. URL: https://urait.ru/bcode/494859/p.139.

13. Карпова С.В. Инновационный маркетинг: учебник / под общ. Ред. С.В. Карповой. М.: Юрайт, 2018.

14. Коляда Н. Я. Теоретические основы стратегического маркетинга // Молодой ученый. 2021. № 13 (355). С. 125-131.

15. Кривенко, Е.И. Управление эффективностью деятельности организации на основе совершенствования маркетингового инструментария / Е.И. Кривенко, Е.С. Стряпчих, Д.Р. Бартенев // Science Time. – 2023. – № 2(109). – С. 38-40. – EDN GSDPNI.

16. Козодаев М. Ситуация до кризиса - бурное развитие // e-xecutive.ru [Электронный ресурс]. – URL: http://www.e-xecutive.ru/management/practices/1146495-upravlenie-proektami-i-krizisnyi-god-situatsiya-do-krizisa-nastoyaschee-i-perspektivy?page=3 (дата обращения: 12.04.2024).

17. Копылов В.Н. Влияние интернет-маркетинга на поведение потребителей// Инновации и инвестиции. 2019. № 4.

18. Кудреватых В. В. Исследование особенностей инструментария оценки и развития проектно-ориентированного управления в инжиниринговой компании полного цикла / В. В. Кудреватых // Вестник МГСУ. – 2019. – Т. 14. – № 5(128). – С. 634-649.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

19. Кунаков Е. П. Применение новых подходов к циклу Деминга /Е. П. Кунаков // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. – 2022. – Т. 20. – № 1. – С. 61-70.

20. Лорена Кастильо. Самая удивительная статистика и тенденции рентабельности инвестиций в цифровой маркетинг в 2023 году // Отчет Gitnux Marketdata за 2023 год. [Электронный ресурс] URL: https://blog.gitnux.com/ digital-marketing-roi-statistics.

21. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: справ. пособие. М. : Высш. шк., 2010.

22. Марков О. А. Оценка зрелости проектного управления / О. А. Марков, М. П. Логинов //Вопросы управления. – 2018. – № 3(52). – С. 133-141.

23. Макаренко А. А. Влияние современных технологий на систему маркетинга// Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 4. С. 128-134.

24. Мамду А. В. Измерение рентабельности вашей кампании цифрового маркетинга в 2023 году: показатели и инструменты для использования // Блог Medium, 2023. [Электронный ресурс] URL: https://medium.com/ @anfal. munajjam/measuring-the-roi-of-your-digital-marketing-campaign-in-2023-metrics-and-tools-to-use-e3055e72cc.

25. Найдис И. О. Анализ моделей зрелости управления проектами / И. О. Найдис //Modern Science. – 2020. – № 6-1. – С. 144-151.

26. Николаенко В. С. Модели зрелости управления проектами: критический обзор /В. С. Николаенко, Е. А. Мирошниченко, Р. Т. Грицаев //Государственное управление. Электронный вестник. – 2019. – № 73. – С. 71-111.

27. Николаенко В. С. Модель зрелости проектного управления: управление рисками проекта / В. С. Николаенко // Инновации в менеджменте. – 2021. – № 1(27). – С. 38-47.

28. Николаенко В. С., Мирошниченко Е. А., Грицаев Р. Т. Модели зрелости управления проектами: критический обзор // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. №73. URL: https:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

^yberleninka.m/article/n/modeli-zrelosti-upravleniya-proektami-kriticheskiy-obzor.

29. Плотников В.А., Шамина О.А. Медиапроект: понятие, особенности, аспекты управления качеством // Управленческое консультирование. 2022. № 9. С. 134-144.

30. Пушкарь А. Оценка «цифровой зрелости» организаций / Профессиональный блог Teletype 2022. – [Электронный ресурс]. URL: https://teletype.in/@raiden/item3.

31. Питер Дейсайм. Увеличьте свою цифровую рентабельность инвестиций в 2023 году с помощью этих рекламных тенденций // Due.com, 2023. [Электронный ресурс] URL: https://www.nasdaq.com/articles/increase-your-digital-roi-in-2023-with-these-advertising-trends.

32. Разработка научно обоснованных сценариев и прогнозов использования цифровых технологий в отраслях топливно-энергетического комплекса, включая анализ международного опыта цифровой трансформации энергетики и смежных отраслей промышленности, на среднесрочном (2024 год) и долгосрочном горизонтах (2035 год) планирования. URL: https://in.minenergo.gov.ru/upload/iblock/ac1/ac12569388d4819f2560c76e79c4d953.pdf.

33. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / кол. авт. под ред. проф. М.Л. Разу. М.: КНОРУС, 2007. 768 с.

34. Руденко М. Н. Оценка зрелости проектного управления организации / М. Н. Руденко, Ю. Д. Субботина // Управленческое консультирование. – 2019. – № 7(127). – С. 50-55. – DOI 10.22394/1726-11392019-7-50-55.

35. СОВНЕТ, 2024. Текущее состояние и тенденции развития проектного управления в России [Электронный ресурс]. – URL: https://www.b1.ru/analytics/b1-project-management-in-russia-research-2024/?ysclid=luigftrms7242770689.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

36. Структура и содержание интернет-маркетинга: учебное пособие / С.В. Кульпин; [под ред. Е.В. Попова]; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2020. – 100 с.

37. Толстых Т. О. Методика оценки уровня зрелости экономической безопасности предприятий в промышленных экосистемах/ Т. О. Толстых, Н. В. Шмелева, А. М. Агаева //Регион: системы, экономика, управление. – 2020. – № 4(51). – С. 126-143. – DOI 10.22394/1997-44692020-51-4-126-143.

38. Тирни Б., Келлехер Д. Наука о данных. Базовый курс // Пер. Белоголовский М. – Издательство Альпина Диджитал, 2020. – 220 с.

39. Трифонов П. В. Анализ управления проектами посредством моделей зрелости / П. В. Трифонов, А. М. Узбекова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – Т. 2. – № 3. – С. 127-132.

40. Узбекова А. М. Анализ управления проектами посредством моделей зрелости // Научные записки молодых исследователей. 2017. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-upravleniyaproektami-posredstvom-modeley-zrelosti.

41. Управление проектами внедрения технологий «индустрия 4.0» / И. В. Буренина, М. М. Гайфуллина, С. Ф. Сайфуллина [и др.]. – Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2019. –150 с.

42. Управление проектами: основы профессиональных знаний и национальные требования к компетенции специалистов / под ред. В.И. Воропаева. М. : СОВНЕТ, 2001.

43. Шагеев М. Р. Сравнение современных моделей зрелости организационного управления проектами / М. Р. Шагеев // Молодой ученый. – 2017. – № 44(178). – С. 93-97.

44. Шеметова, Н. К. Модели оценки зрелости системы управления проектами / Н. К. Шеметова, А. С. Доброхотов. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 49 (339). – С. 156-157. – URL: https://moluch.ru/archive/339/75916.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

45. Фалько С.Г., Яценко В.В. Партнерство высокотехнологичных предприятий при создании инновационной продукции // Друкеровский вестник. – 2020. – № 1(33).

46. Филлипс Т. Управление на основе данных. Как интерпретировать цифры и принимать качественные решения в бизнесе / Пер. Ю. Константинова – Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 192 с.

47. Цифровая зрелость российских компаний. Исследование Deloitte 2022. URL: https://sapmybiz.ru/digital-maturity.

48. Цуркан М. В. Универсальная модель зрелости проектного управления: управление интеграцией проекта / М. В. Цуркан, В. С. Николаенко //Менеджмент сегодня. – 2019. – № 2. – С. 150-157.

49. Юргель Н. В. Модель институционализации деятельности фирмы в условиях рыночной неопределенности / Н. В. Юргель // Вестник Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. Серия 5. Экономика. Социология. Биология. – 2021. – Т. 11. – № 1. – С. 56-61.

50. Яковлев И.П. Стратегическое управление медиасферой // С.-Петерб. гос. ун-т, Ин-т «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций» (редакционно-издательское оформление), 2014.

51. Ateeq, A. et al., 2015. Using a Digital Marketing Platform for the Promotion of an Internet Based Health Encyclopedia in Saudi Arabia. Studies in health technology and informatics, 208, pp.12-16.

52. Digital Maturity Model. Achieving Digital Maturity to Drive Grow. Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lobal/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturitymodel. Pdf.

53. Digital Transformation – How to Become Digital Leader. Study 2019 Results. Available at: http://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL_HowtoBecomeDigitalLeader_02. Pdf.

54. Information and Analytical Support of Business Models and Management Systems of Enterprises in China and Russia in the Digital Economy /

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Y. Piao, N. V. Shashlo, X. Deng, A. A. Kuzubov //Mathematical Statistician and Engineering Applications. – 2022. – Vol. 71. – No S3. – P. 19-38. – DOI 10.17762/msea.v71i3s.4. – EDN RKKJRW.

55. Moro Visconti, R. & Morea, D., 2020. Healthcare Digitalization and Pay-For-Performance Incentives in Smart Hospital Project Financing. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17.

56. Nolan R.L. Managing the computer resource: a stage hypothesis // Communications of the ACM. 2020. Vol. 16 (7). P. 399-405.

57. The Boston Consulting Group, 2017 «Россия 2025: от кадров к талантам» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.bcg.com/ru-ru/russia-2025-from-staff-to-talent.

58. The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry. Capgemini Consulting, MIT Sloan Management. Available at: https://www.capgemini.com/wpcontent/uploads/2017/07/the_digital_advantage_how_digital_leaders_outperform_their_peers_in_every_industry.pdf.

59. Veselovsky M.Ya., Pogodina T.V., Chueva I.I. Management of Technology Development and Financing of Innovative Projects in the Industrial Sector of the Economy Using Marketing Tools // BENEFICIUM. 2021. Vol. 3(40). Pp. 5-10. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.3(40).5-10.

60. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Nine Elements of Digital Transformation. Available at: https://sloanreview.mit.edu/article/ the-nine-elements-of-digital-transformation.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты