

ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЄКТІВ НЕКОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ:
ДЕЯКІ АСПЕКТИ МЕТОДОЛОГІЇEVALUATION OF MARKETING PROJECTS OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS:
SOME ASPECTS OF METHODOLOGY

УДК 330.01:339.138

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct61-14>**Голіцин А.М.**

к.е.н., доцент кафедри маркетингу
імені А.Ф. Павленка
Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана

Holitsyn Andrii

Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

У статті наводиться методологічний підхід компанії IMACON, де описано сутність методології оцінки маркетингових проєктів для некомерційної організації і за допомогою якого агреговано різні дані для прийняття управлінських рішень, які можуть бути використані як у некомерційному секторі, так і в маркетинговій діяльності комерційних компаній. Інструмент IMACON візуально представляється як правильний шестикутник, формування якого відбувається за допомогою агрегатних оцінок шести основних параметрів якості маркетингового проєкту. У такій моделі є дві оцінки: по-перше, проєктної пропозиції у цілому, по-друге, в контексті параметрів «діяльність – управління». У моделі IMACON використовується принцип кількісної оцінки, або рейтингу факторів, ґрунтуючись на методах якісного дослідження. Такі якісні методи мають на увазі обов'язок експерта оцінювати індивідуально кожен аспект, який становить окремий параметр, що означає винесення експертної думки про нього і оцінку його у цілому в кількісному вимірі.

Ключові слова: маркетингові проєкти, грантові проєкти, маркетингова оцінка, некомерційна організація, інструментарій IMACON.

В статті приведено методологічний підхід компанії IMACON, где описана суц-

ность методологии оценки маркетинговых проектов для некоммерческой организации и посредством которого агрегированы различные данные для принятия управленческих решений, которые могут быть использованы как в некоммерческом секторе, так в маркетинговой деятельности коммерческих компаний. Инструмент IMACON визуально представляется в виде правильного шестиугольника, формирование которого происходит за счет агрегатных оценок шести основных параметров качества маркетингового проекта. В такой модели присутствует две оценки: во-первых, проектного предложения в целом, во-вторых, в контексте параметров «деятельность – управление». В модели IMACON используется принцип количественной оценки, или рейтинга факторов, основываясь на методах качественного исследования. Такие качественные методы подразумевают обязанность эксперта оценивать индивидуально каждый аспект, который составляет отдельный параметр, что означает вынесение экспертного мнения о нем и, соответственно, оценку его в целом в количественном измерении.

Ключевые слова: маркетинговые проекты, грантовые проекты, маркетинговая оценка, некоммерческая организация, инструментарий IMACON.

Non-profit organizations and unions are facing a new situation that requires them to be more flexible and competitive in the global economy. This is reflected in the implementation of various projects, including international cooperation, exchange of experience, membership in international associations, etc. Innovative and technological changes of our time create a number of marketing opportunities that are successfully implemented by organizations. Budget priorities and boundaries determine the capabilities of organizations and the content of their tasks. Entrepreneurial and professional organizations and unions are open organizations, so they communicate with other organizations, groups, individuals. This is reflected in the implementation of projects of varying complexity, limited in resources, opportunities, time and other objective and subjective factors. The article presents the methodological approach of IMACON, which describes the essence of the methodology for evaluating marketing projects for a non-profit organization, and which aggregates various data for management decisions that can be used in both the nonprofit sector and marketing activities of commercial companies. The IMACON tool is visually presented in the form of a regular hexagon, which is formed using aggregate estimates of the six main parameters of the quality of the marketing project. In this model, there are two assessments, first, the project proposal as a whole, and secondly, in the context of the parameters of «management activities». The IMACON model uses the principle of quantitative assessment or rating of factors based on qualitative research methods. Such qualitative methods imply the obligation of the expert to evaluate individually each aspect, which is a separate parameter, that means making an expert opinion about it, and evaluate it as a whole in quantitative terms. The implementation of marketing projects evaluated according to this methodology will help to achieve sustainable economic growth by attracting investment and implementing a project approach, attracting both domestic and foreign investment, and proving the investment attractiveness of a project. All this is implemented in the format of clear projects with long-term planning, their institutional capacity, implementation of marketing strategy, taking into account local or global characteristics and opportunities.

Key words: marketing projects, grant projects, marketing evaluation, non-profit organization, IMACON tools.

Постановка проблеми. В Україні маркетинг некомерційних суб'єктів знаходиться на початковому етапі формування, тому створення передумов для реалізації його потенціалу з метою досягнення соціально корисних цілей для некомерційних організацій є важливим завданням для теорії та практики. Водночас аналізована методика дає змогу оцінити маркетингові проєкти бізнес-організацій. Тому методологічні аспекти розглянутого інструментарію стануть у нагоді як для теорії, так і практики реалізації маркетингових проєктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед усіх публікацій стосовно управління проєктами можна виділити велику за кількістю різноманітність публікацій науковців, фахівців-практиків, серед яких: М.П. Бутко, М.І. Мурашко, І.М. Олійченко, Л.Д. Оліфіренко [1], Л.О. Кустрич, М.О. Гоменюк, Н.О. Петренко [2], О.В. Хадарцев, А.В. Моргун [3], Л.А. Квятковська, Л.Д. Воробйова [4], а також деяких іноземних дослідників: І.І. Мазура, В.Д. Шапіра, Н.Г. Ольдерогге [5] та ін. Проте питання методології оцінки задумів

проектів у контексті кількісної їх оцінки пройшли поза увагою більшості дослідників, що породжує інтерес до цієї проблематики і зумовлює актуальність статті.

Постановка завдання. Мета статті – описати та показати можливості інструментарію методологічного підходу до маркетингового забезпечення оцінки проектів некомерційних організацій за методикою IMACON.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проект – це система спланованих і взаємопов'язаних дій, спрямованих на вирішення конкретної проблеми або досягнення певної, заздалегідь сформульованої мети [1]. План реалізації проекту завжди унікальний. Таким чином, у проекті завжди є присутньою міра невизначеності, непередбачуваності, інноваційності. Проект завжди обмежений у ресурсах. Зокрема, він реалізується впродовж обмеженого, наперед заданого відрізка часу, і використовує заздалегідь визначений на цю діяльність бюджет. Ми виходимо з тези, згідно з якою результати або ефекти проектної діяльності повинні представляти цінність для людей, бути корисними для них, впливати на їхні ситуацію, дії, поведінку. До тих пір, поки в проекті не визначена цільова група, тобто люди, які прямо або побічно користуються благами, що створюються в його межах, процес планування проекту важко вважати незавершеним.

Управління проектами на підприємстві передбачає сукупне управління всіма трудовими, фінансовими, матеріальними й енергетичними ресурсами, потрібними для забезпечення реалізації проектів у визначені строки, у межах запланованої вартості та з необхідною якістю [2].

Як зазначають дослідники О.В. Хадарцева та А.В. Моргун, «оцінювання системи управління проектами ... має ґрунтуватися на комплексному відбитті функціональних напрямів діяльності, пов'язаних як із розробленням, так і впровадженням та експлуатацією проектів на підприємстві» [3]. При цьому вони вважають більш релевантним комплексний підхід до оцінки ефективності управління, який розроблено Л.А. Квятковською та Л.Д. Воробйовою [4]. Цей підхід базується на використанні інтегрального показника, який складається з таких трьох компонентів, як ефективність управління виробничою, комерційною та фінансовою діяльністю.

Більш конкретно оцінку задуму проекту (попередній аналіз цілей та завдань, можливість здійснення проекту) пропонують автори І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге [5, с. 47–49]. Їхня методика являє собою експертну п'ятиетапну систему: визначення чинників найбільшого впливу на проект, ранжування їх за пріоритетом, починаючи з найвищого, оцінка вагомості кожного фактору, оцінка проекту по кожному фактору та розрахунок

інтегральної оцінки пріоритетності варіантів проекту (проектів). Зазначимо, що майже всі методичні підходи застосовуються відносно бізнес-організацій або комерційних підприємств.

Ми можемо наголосити, що одним із найважливіших критеріїв успішності проекту є оцінка ступеня позитивної зміни поведінки людей, що сталася в результаті реалізації проектної діяльності, у певних життєвих ситуаціях. Маркетингова оцінка проектів – це аналітичний інструмент, призначений для виміру прямих ефектів, результативності і довгострокових наслідків реалізації некомерційних організацій.

У інституціональних донорів і міжнародних агентств із розвитку існує певний формалізований порядок проведення оцінки задуму проекту. Він може включати експертизу силами внутрішніх або залучених експертів, порівняльний аналіз (рейтингування) проектів, оцінку потенціалу організації виконавця і тому подібне. Найчастіше регламент оцінки є відкритим, і з ним можна ознайомитися до початку процесу розроблення проекту. Є випадки, коли єдиним критерієм якості роботи проектної команди стає факт виділення зовнішнього фінансування або відмова з боку донора. Останнє, очевидно, може бути серйозною проблемою для формування стійкості діяльності організації.

Для оцінки рекомендованого проекту розглянемо методологію IMACON [6; 7], де акумульовано різні методології, що агрегують дані для ухвалення управлінських рішень, які використовуються як у бізнесі, так і в некомерційному секторі. Для простоти і зручності під час роботи з маркетинговим інструментарієм IMACON використовується термін «оцінка задуму проекту», припускаючи, що ті самі принципи, шкали і підходи можуть бути використані під час оцінки маркетингових програм і політик.

Оскільки використання математичного апарату доцільно за значної кількості грантових заявок, що в нашому випадку не відповідає дійсності, нас більше цікавить оцінка «якості» (у широкому значенні цього слова) задуму проекту. Математичні і статистичні методи лише дають змогу організувати аналіз масиву даних, отриманих у результаті оцінок (цих вимірів), але не описують сам процес оцінки (виміру) якості проекту і його задуму, тому їх використання вважаємо недоцільним.

Візуальним форматом інструменту IMACON є модель правильного шестикутника, що формується за агрегатними оцінками шести основних параметрів якості проекту. Модель дає два зрізи оцінки: проектної пропозиції у цілому і проекту в розрізі «діяльність – менеджмент». Агрегатні оцінки формуються за такими параметрами: 1. Аналіз ситуації і суб'єктів. Включає аналіз контексту, проблем, зацікавлених сторін, а також інші

аспекти, пов'язані із цільовими групами і стейкхолдерами. 2. Цілі і заплановані зміни. Являє собою аналіз змін, що реалізуються проектом у зовнішньому по відношенню до виконавця середовищі. Зачіпає зміни як у зоні безпосереднього впливу проекту (цілі, спільна мета, продукти, сервіси, результати, ефекти), так і поза зоною безпосереднього впливу проекту (допущення, попередні умови, ризики). 3. Діяльність і ресурси. Включає весь комплекс оперативного планування: дії, розподіл ресурсів і засобів, календарне планування, розподіл відповідальності між виконавцями і тому подібне до рівня завдань (проміжних результатів) проекту. 4. Система менеджменту і партнерство. Характеризує аспекти, пов'язані із суб'єктами, що діють у проекті. Передусім стосується виконавців, їхніх компетенцій, потенціалу і т. д. Також цей параметр охоплює аспекти взаємовідносин із партнерами та іншими зацікавленими сторонами у рамках діяльності за проектом. 5. Моніторинг і оцінка. Представляє індикатори і систему їх верифікації, процедури, суб'єктів і об'єкти моніторингу і оцінки. 6. Логіка і методологія проекту. Включає усі логічні зв'язки проекту, а також виділення гіпотез, стратегій, принципів, моделей, закладених у проектній діяльності, та їх обґрунтування. Додатково у рамках цього параметру проводиться оцінка ціннісних аспектів проекту (відповідність правовим підходам у діяльності, недискримінація, трансляція актуальних ціннісних установок і пріоритетів).

Перші три розділи характеризують систему діяльності проектів (права частина шестикутника):

1) умовні відповіді на питання «де», «чому», «для кого» реалізується діяльність проекту;

2) умовні відповіді на питання «що», «навіщо», «для чого» реалізується діяльність проекту;

3) умовних відповіді на питання «ким», «як», «в якому порядку» реалізується діяльність проекту.

Наступні три розділи характеризують систему управління (ліва частина шестикутника):

1) організація, керівництво та управління діяльністю проекту;

2) система адаптивного менеджменту проекту;

3) системний підхід до діяльності проекту.

Указані вище шість параметрів формують правильний шестикутник. Кожен параметр оцінюється на основі судження про два аспекти, що становлять цей параметр, виходячи з максимально можливої суми в 100 балів. Після того як параметри проаналізовані і виставлені відповідні бали, ця інформація переноситься в таблицю Excel, де дані про якість проектів відображаються у формі шестикутника (рис. 1).

Таким чином, вимір описаних вище параметрів забезпечує всебічну попередню оцінку проекту. По кожному з параметрів розраховується кількісна оцінка у вигляді рейтингового діапазону, який відкладається за відповідною шкалою шестикутника. Зовнішні і внутрішні точки з'єднуються прямими лініями. У результаті виходить діаграма, аналогічна зображеній на рис. 1.

Далі розглянемо, як здійснюється оцінка. В інструментарії IMACON закладений принцип кількісної оцінки (рейтингу) того або іншого чинника на підставі методик якісного дослідження. Якісні методи припускають, що експерт повинен оцінити кожний з аспектів, що становлять параметр (винести про нього судження), і потім

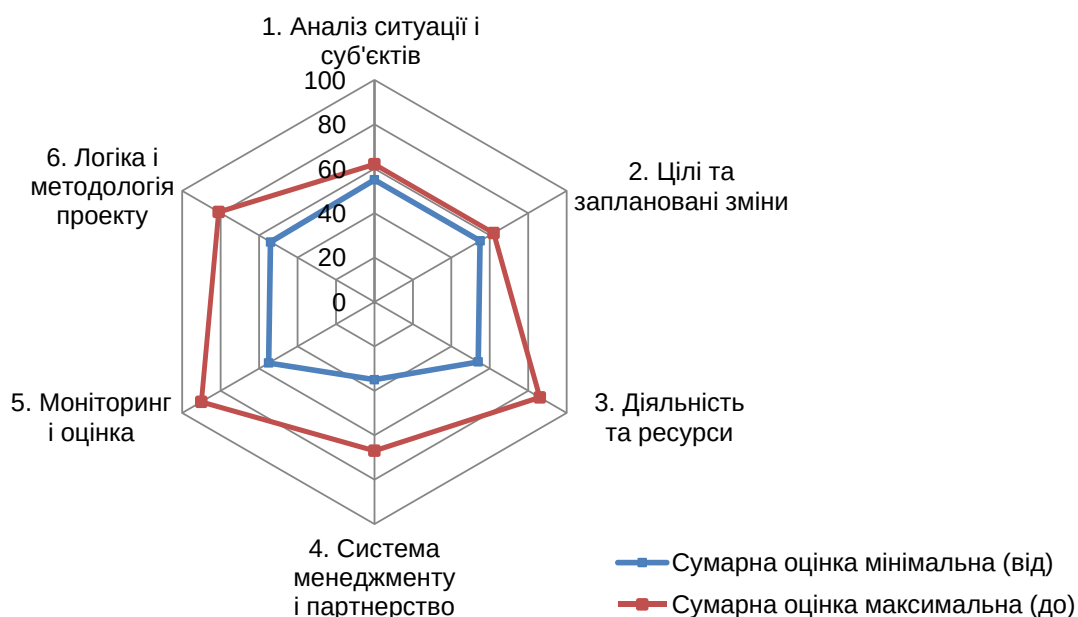


Рис. 1. Приклад візуалізації підсумкових даних у вигляді діаграми

Джерело: [6, с. 126; 7]

оцінити параметр у цілому в кількісному вираженні. Перелік параметрів і питань по кожному з них приведений далі. Інструментарій передбачає два види оцінки: власне бал-рейтинг проекту в контексті даного аспекту і величину погрішності оцінки, що виражається у розмірі діапазону між найбільшим і найменшим балами. Діапазон формується виходячи з міри невизначеності даних, наявності спірних або суперечливих моментів у документації за проектом. Таким чином, на відміну від звичних рейтингів, що передбачають виставлення однієї (абсолютної) оцінки, інструментарій IMACON, що застосовує експерт, додатково фіксує ту міру невизначеності, яку він бачить по відношенню до кожного з параметрів, що оцінюються.

Зрозуміло, слід брати до уваги, що багато управлінських аспектів не можуть бути однозначним чином оцінені кількісно. Саме із цієї причини неможлива механічна (наприклад, із застосуванням комп'ютерних програм) оцінка проектного документу в автоматичному режимі. Експерт повинен вивчити проектну заявку, отримати відповіді на питання, що задаються у рамках інструменту, і на їх основі сформулювати оцінку. Схожий принцип традиційно використовується в ситуаціях, коли механістичний підхід до виставлення оцінки неможливий або значно ускладнений. Він є компромісом між об'єктивністю і забезпеченням сумісності оцінок, отриманих від різних експертів. Для забезпечення об'єктивності оцінки процес оцінювання проектних заявок має бути організований так, що дає змогу добитися зниження суб'єктивного впливу думки оцінювача і забезпечити сумісність і об'єктивність оцінок. Цього можна досягати одним із таких способів:

1. Синхронізувати представлення і компетенції групи оцінювачів через організацію спеціального навчання і спільної роботи. Саме цей принцип у першу чергу використовується під час оцінки портфеля проектів.

2. Забезпечити триангуляцію оцінок – отримати як мінімум три незалежні укладення за одним і тим самим проектом, зроблені різними експертами, і на їх основі визначити оцінку та погрішність її визначення.

Отже, алгоритм визначення оцінки повинен виглядати так:

1. По кожному аспекту, що оцінюється, експерт вивчає питання, представлені в описі інструментарію.

2. Використовуючи наданий для оцінки пакет документів (проектну заявку і супровідну документацію), експерт дає відповіді на питання.

3. На підставі відповідей, виходячи з інструкцій із виставлення оцінок, експерт визначає мінімальну і максимальну оцінки (діапазон балів) для цього аспекту.

4. Під час виставлення оцінок використовується принцип: чим якісніше пропрацював аспект,

тим вище бал. Нуль балів ставиться у разі, якщо аспект не описаний узагалі, максимальний бал – у разі повного та якісного опрацювання.

5. Під час виставлення оцінок слід пам'ятати, що оцінюється саме проектний документ. Іншими словами, оцінюється те, як проект задуманий, а не те, як він реалізовується. Якщо експертові з інших джерел доступна інформація про те, що хід реалізації не відповідає плану проекту, ця інформація не повинна братися до уваги.

6. Під час визначення діапазону оцінок експерт може використати прийом, коли спочатку визначається одна (базова) оцінка того або іншого аспекту проекту, а потім на її основі формується діапазон у бік зменшення або збільшення.

Обов'язковим є дотримання правил формування діапазону балів:

1) діапазон оцінок по ширині характеризує міру невизначеності даних, наявність спірної або суперечливої інформації;

2) якщо висновки з поставлених питань схожі один з одним, то діапазон балів має бути мінімальним;

3) якщо відповіді на питання значно відрізняються один від одного (дають то високу, то низьку оцінку) або є суперечливими, діапазон балів розширюється;

4) діапазон балів може бути ширшим, якщо той або інший аспект проектної заявки не описаний належним чином, проте судження про нього можна логічно винести непрямым чином виходячи з даних, що містяться в інших розділах проектної заявки.

Найпростіший варіант застосування цього інструментарію – це використання питань, позначених у шкалах оцінки, як свого роду checklist. Багато питань, поставлених у системі оцінки IMACON, не присутні у форматі проектних заявок в явному вигляді. Знаючи про них і звертаючи свою увагу на опрацювання відповідних розділів проектного документу, менеджери значно підвищують шанси на підтримку своїх проектів. Ефективним заходом буде послідовна перевірка проекту через питання інструментарію експертом організації.

Висновки з проведеного дослідження. Використання зазначеної методики дає змогу здійснити оцінку задуму проектів некомерційних організацій на стадії їх упровадження. Як свідчить наукова база, цей інструмент є одним із найкращих та найбільш цілісних у застосуванні для вирішення задач оцінки грантових проектів. Проте він не передбачає кількісного виміру соціальних ефектів під час реалізації проектів. Оцінка соціального ефекту від діяльності як малих підприємств, так і громадських організацій дуже ускладнена. Часто ті або інші прояви соціального ефекту не піддаються кількісному виміру, тому

для їх оцінки використовуються якісні методи. Чим значніше соціальне досягнення, тим складніше дати йому інтегральну кількісну оцінку. Для цього довелося б підсумовувати безліч ефектів, одні з яких мають лише якісні характеристики, а інші вимірюються в непорівняних системах одиниць. Це може бути предметом подальших наукових досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Проектний менеджмент: регіональний зріз : навчальний посібник / М.П. Бутко та ін. ; за заг. ред. М.П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 415 с.
2. Петренко Н.О., Кустрич Л.О., Гоменюк М.О. Управління проектами. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 244 с.
3. Хадарцев О.В., Моргун А.В. Оцінювання системи управління проектами на підприємстві: методичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7606> (дата звернення: 24.11.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.88.
4. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства». 2013. № 50(1023). С. 67–75.
5. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами : учебное пособие / под. общ. ред. И.И. Мазура ; 2-е изд. Москва : Омега-Л, 2004. 664 с.
6. Готин С.В., Величко В.В. IMACON: оценка замысла проектов, мониторинг, организационное

развитие. Вильнюс : UAB «PetroOfsetas», 2013. 132 с.

7. Офіційний сайт IMACON Consulting Group. URL: <http://imacon.org/> (дата звернення: 17.11.2021).

REFERENCES:

1. Butko M.P., Murashko M.I., Oliichenko I.M., Olifirenko L.D. (2016) *Proektnyj menedzhment: rehional'nyj zriz* [Project management: regional slice]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
2. Petrenko N.O., Kustrich L.O., Homenyuk M.O. (2015) *Upravlinnya proektamy* [Project management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
3. Khadartsev, O. and Morhun, A. (2020) Evaluation of the project management system at the enterprise: methodical aspect. *Efektivna ekonomika* [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7606> (Accessed 24 Nov 2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.88.
4. Kvyatkovs'ka, L.A., Vorobyova, L.D. (2013) Kompleksnyy pidkhid do otsinky efektyvnosti upravlinnya pidpryyemstvom [A comprehensive approach to assessing the effectiveness of enterprise management]. *Bulletin of NTU "KhPI". Series: Actual problems of management and financially-economic activity of enterprise*, no. 50 (1023), pp. 3–7.
5. Mazur I.I., Shapiro V.D., Ol'derogge N.G. (2004) *Upravlenie proektami* [Project management]. Moscow: Omega-L. (in Russian)
6. Gotin S.V., Velichko V.V. (2013) *IMACON: otsenka zamysla proektov, monitoring, organizatsionnoe razvitie* [IMACON: project design assessment, monitoring, organizational development]. Vilnius: UAB «Petro Ofsetas». (in Russian)
7. Official site IMACON Consulting Group. Available at: <http://imacon.org/> (accessed 17 October 2021).