

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.047

Трехмерная модель диверсификации портфеля спонсорских проектов

Дмитриев Антон Геннадиевич

Кандидат экономических наук, доцент,
кафедра организационного менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинградский, 80;
e-mail: agdmitriev@gmail.com

Аннотация

В настоящей статье были поставлены и решены задачи, связанные с разработкой и теоретическим обоснованием направления совершенствования методов управления спонсорскими проектами. Сформулировано и обосновано понятие спонсорского проекта, ранее не вводившееся в систему определений. Данное понятие сформулировано на основе изучения существующих источников научной и специальной информации в области предпринимательства, экономики спорта и проектного менеджмента. На основе проведенного в статье сравнительного анализа выделена совокупность критериев обособления видовых признаков и поведенческих свойств спонсорского проекта. В рамках данного положения спонсорская деятельность впервые рассматривается с точки зрения проектного подхода, что позволяет применять методы проектного управления к организации деятельности спонсора. Разработана методика формирования портфеля спонсорских проектов, которая представляет собой трехмерную модель в виде куба ограничений. Данная модель позволяет производить отбор спонсорских проектов с учетом ограничений по выделенным параметрам, вносимых спонсором, что позволяет повысить обоснованность и качество принимаемых решений, оптимизировать затраты организации на спонсорскую деятельность, а также оптимизировать стратегическую и тактическую деятельность спонсора.

Для цитирования в научных исследованиях

Дмитриев А.Г. Трехмерная модель диверсификации портфеля спонсорских проектов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 3А. С. 433-440. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.047

Ключевые слова

Проект, спонсорство, спорт, спонсорский проект, портфель проектов, модель.

Введение

Развитие рыночных отношений в России и рыночных механизмов регулирования, в частности, в спорте, снижение государственной поддержки, износ спортивной инфраструктуры и сокращение отечественного производства продукции для спортивной индустрии привели к увеличению затрат в сфере физической культуры и спорта. В связи с этим, поиск оптимальных решений в управлении экономикой спорта приобретает все большую актуальность.

Как и ранее профессиональный спорт представляет собой привлекательную сферу для коммерциализации и проявления социальной активности бизнеса. Социальная активность как новый подход, в котором учитываются интересы не только общества и государства, но и, собственно, бизнеса, приводит к появлению нового понятия – социальные инвестиции.

На сегодняшний день спонсорство стало стратегическим инструментом корпоративной политики многих предприятий различных отраслей деятельности.

Следовательно, необходимо дальнейшее изучение спонсорской деятельности в спортивной индустрии и разработка новых методов эффективного управления спонсорством на основе проектно-ориентированного подхода. С точки зрения эффективного управления социальными инвестициями проектно-ориентированный подход является предметной областью его практического применения. В процессе реализации спонсорских проектов происходит преобразование привлекаемых ресурсов в экономический капитал, который создает прибыль для инвесторов и владельцев.

Особенности спонсорского проекта, как объекта управления

Спонсорская деятельность в спорте всегда сопряжена с неопределенностью и риском, а неграмотно разработанная спонсорская программа автоматически трансформируется в благотворительность, что не соответствует целям организации-спонсора, к которым, прежде всего, относятся:

- получение экономического эффекта от осуществляемой деятельности;
- увеличение целевой аудитории;
- повышение прибыли;
- повышение уровня узнаваемости марки, бренда;
- повышение имиджа организации. [Дмитриев, Кашаева, 2011, 115-120]

Опираясь на национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54869-2011 «Требования к управлению проектом», имеется возможность рассмотреть спонсорскую деятельность с точки зрения проектного управления, что, в свою очередь, позволит снизить риски и упростить процесс управления и контроля в процессе реализации спонсорского контракта.

Под проектом будем понимать комплекс взаимосвязанных мероприятий для достижения заранее поставленных целей, при определенных требованиях к срокам, бюджету, качеству, результату. Проект объединяет разнообразные виды деятельности, характеризующиеся рядом общих признаков, основные из которых являются: направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов; координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий; ограниченная протяженность во времени с определенным началом и концом; сформированный и обоснованный бюджет; неповторимость и уникальность. [Володин, Дмитриев, Хабаров, 2015]

Рассмотрим вышеперечисленные признаки применительно к спонсорской деятельности [Дмитриев, 2017, 83-85].

Направленность на достижение конкретных целей. Принимая решение о спонсорском вложении в тот или иной объект и подписывая соответствующий контракт, спонсор, прежде всего, руководствуется коммерческими соображениями и приобретаемыми выгодами. Всегда присутствует направленность спонсора на результат. Цели в данном случае будут зависеть лишь от самого спонсора. Такими целями для организации-спонсора могут быть:

- увеличение объемов продаж;
- узнаваемость торговой марки, бренда;
- повышение лояльности потребителей к продуктам или услугам данной компании;
- привлечение новой целевой аудитории;
- получение прибыли (в долгосрочной перспективе) и многое другое.

Скоординированное выполнение взаимосвязанных действий. Подобную координацию осуществляет полномочный руководитель проекта, менеджер проекта и команда проекта. Команда обычно формируется на время осуществления проекта, после чего распускается. Команда, состоит из необходимых специалистов; это могут быть менеджеры, маркетологи, журналисты, представители компании, и соответственно, руководящий состав, который следит за своевременностью выполнения поставленных задач и корректировки, при необходимости, существующего плана действий.

Ограниченная протяженность во времени с определенными началом и концом. Как любой проект, спонсорский контракт заключается на определенный период времени, четко указанный в контракте, этими сроками и обусловлена ограниченность проекта во времени.

Сформированный и обоснованный бюджет. В рамках спонсорских проектов данный фактор можно рассматривать с точки зрения заранее указанной и регламентированной в контракте суммой спонсорских инвестиций в объект спонсирования. Кроме того, спонсор может выделять определенный бюджет на реализацию данного проекта, что тоже оговаривается рамками контракта.

Неповторимость и уникальность. Каждый спонсорский проект разрабатывается индивидуально и составляется исходя из требований и пожеланий спонсора и объекта спонсорских вложений. Таким образом, каждый контракт уникален, заключается на индивидуальных условиях и не может быть одинаковым для разных объектов спонсорских вложений.

Проект всегда имеет ряд ресурсных ограничений. Он существует ровно столько времени, сколько требуется для получения результата, поэтому, спонсорская программа, существует в рамках ограниченного времени, которое регламентируется рамками контракта.

Помимо ряда более общих признаков, которые позволяют рассматривать спонсорскую деятельность с точки зрения проектного подхода, существуют специфические признаки, которые позволяют выделить категорию «спонсорский проект» [Володин, Дмитриев, Хабаров, 2016].

В таблице 1. показаны специфические черты спонсорского проекта как объекта управления.

Таблица 1 – Специфические черты спонсорского проекта

Критерии	Благотворительность	Спонсорство
Ожидание последующей выгоды	Отсутствует	Присутствует
Привязка к событию	Разовая, спонтанная	Привязка к событию с учетом PR-стратегии спонсора

Критерии	Благотворительность	Спонсорство
Привязка к процессу	Нет процесса	Привязка к конкретному этапу (окончание спонсируемого события)
Материализация итога	Есть (эмоциональное удовлетворение)	Отсутствует
Финансовая дельта, Δ	Все средства на нужды получателя	Часть средств идет на нужды получателя, часть на рекламную деятельность (услугу)
Драйвер публичного интереса	Не является	Является
Экономический результат	Отсутствует	Частичный, опосредованный возврат
Характер продукции давателя средств	Не имеет значения	Как правило, трудно рекламируемые продукты

Опираясь на вышеперечисленные признаки, понятие спонсорского проекта может быть сформулировано следующим образом:

Спонсорский проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на достижение целей, обусловленных PR-стратегией спонсора, имеющий временное ограничение, лежащее в рамках реализации спонсируемого события.

Диверсификации портфеля спонсорских проектов

Портфель проектов – это набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей.

В соответствии со спецификой деятельности организации спонсора может возникнуть необходимость формирования портфеля спонсорских проектов, т.к. может возникнуть необходимость в распределении инвестиционных ресурсов между различными группами финансовых активов для достижения требуемых задач.

Для формирования портфеля спонсорских проектов, учитывая особенности управления такими проектами и стратегию развития субъекта спонсорской деятельности, разработана трехмерная модель формирования портфеля спонсорских проектов, направленная на диверсификацию спонсорской деятельности.

В соответствии с определенной стратегией организации - спонсора по каждому прогнозируемому портфелю проектов разрабатывается максимальное количество вариантов. Этап оценки эффективности проектов предшествует формированию портфеля проектов: на этом этапе отбрасываются заведомо неэффективные проекты, сокращается число альтернатив по каждому направлению деятельности. Альтернативные варианты проектов могут отличаться друг от друга стратегиями реализации, используемыми активами, участниками и т.п.

На практике, при оценке эффективности проектов в качестве целевых показателей обычно берется чистый дисконтированный доход или внутренняя норма доходности, а период окупаемости выступает в качестве дополнительного ограничения. Приведенные показатели позволяют оценить проект с точки зрения его финансовой составляющей, но никак не учитывают полезность проекта для его непосредственных участников и сторон, косвенно связанных с его реализацией.

Специфика управления портфелями спонсорских проектов заключается, в том числе, в том, что целесообразность реализации отдельных проектов оценивается с точки зрения стратегии организации спонсора в целом, то есть в общем случае – по нескольким критериям, однозначная оценка проекта по которым не всегда возможна. [Дмитриев, Каменский, Романников, 2010, 89-94]

В связи с этим в основу модели положим три параметра оценки спонсорских проектов: категории проектов; ключевые рынки; время. В общем виде модель будет выглядеть следующим образом (рисунок 1.)

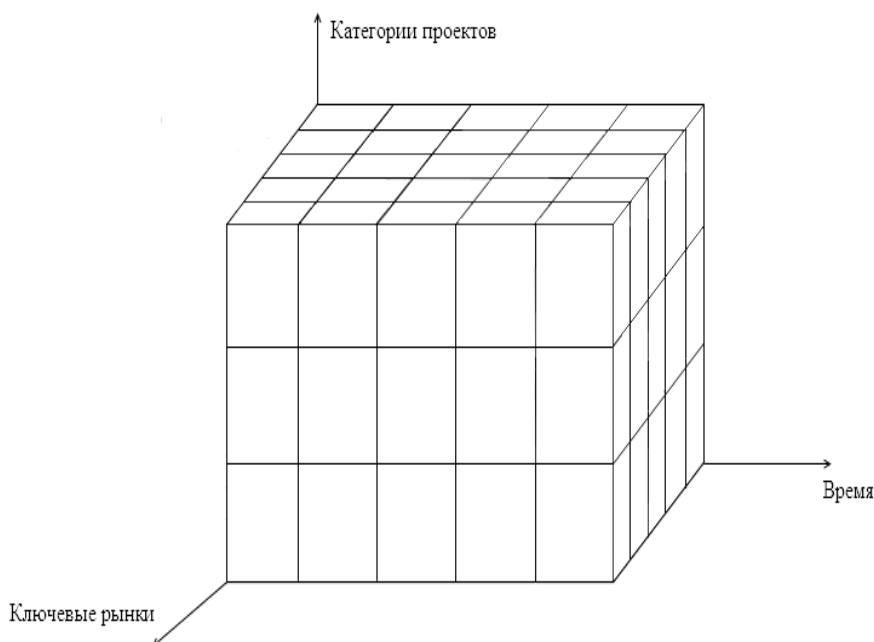


Рисунок 1 – Трехмерная модель диверсификации портфеля спонсорских проектов

В основу разделения спонсорских проектов на категории положен уровень конвергенции – сближения в сторону слияния, устойчивого равновесия и развития при взаимодействии спонсора и объекта спонсорских вложений.

Рассмотрение данного критерия позволяет субъекту спонсорской деятельности оценить степень своей заинтересованности именно в данном проекте, а также количество благ, получаемых от объекта спонсорских вложений.

С учетом данного признака, спонсорские проекты можно разделить на следующие категории:

- проекты первой категории: получение полного пакета рекламных услуг;
- проекты второй категории: получение частичного пакета рекламных услуг (определяется в рамках переговоров между спонсором и спонсируемым объектом);
- проекты третьей категории: минимальный пакет спонсорских услуг (определяется в рамках переговоров).

Временные параметры проекта определяют его выполнение по времени и общую продолжительность. Это в дальнейшем влияет на срок реализации проекта в целом. Основным параметром времени является срок выполнения проекта. В рамках временного параметра проекты разделены на следующие категории:

- макропроекты – срок реализации более 10 лет;
- стратегические проекты – рассчитаны на 5-7 лет;
- оперативные проекты – 3-5 лет;
- тактические проекты – длительность 1-3 года;
- моментные проекты – срок осуществления до 1 года.

Ключевые рынки для данной модели выделены следующим образом: глобальный, континентальный, национальный, региональный, локальный.

Такое разделение рынков позволяет оценить охват аудитории, вовлеченной в тот или иной спонсорский проект.

При наличии достаточной определенности исходных данных, решения о формировании портфеля принимаются в следующей последовательности:

- 1) Определяется критерий, по которому будет осуществляться отбор спонсорских проектов в портфель.
- 2) Вычисляются оценки проектов, выбранных на этапе анализа эффективности, по выбранному критерию.
- 3) Формируются ограничения куба, соответствующие стратегии спонсора.
- 4) Вариант с наилучшим значением рекомендуется к включению в портфель.

Достоинством описанного метода является то, что при добавлении новых проектов – претендентов на включение в портфель, или исключении части имеющихся, нет необходимости пересчитывать заново все варианты.

Заключение

В статье решена задача формирования проектно-ориентированных методов управления спонсорской деятельностью в спортивной индустрии. На основе анализа различных категорий проектов конкретизированы свойства спонсорского проекта как объекта управления, к которому могут быть применены инструменты проектно-ориентированного управления, разработаны критерии обособления различных категорий проектов: С помощью этих критериев доказаны отличия спонсорских проектов от инвестиционных проектов и проектов, направленных на реализацию благотворительной деятельности. Также представлена трехмерная модель диверсификации портфеля спонсорских проектов, которая позволяет производить отбор спонсорских проектов с учетом ограничений по выделенным параметрам, вносимых спонсором, что позволяет повысить обоснованность и качество принимаемых решений, оптимизировать затраты организации на спонсорскую деятельность.

Библиография

1. Володин В.В., Дмитриев А.Г., Хабаров В.И. Исследование нормативной базы управления проектами. М., 2015. 128 с.
2. Володин В.В., Дмитриев А.Г., Хабаров В.И. Исследование операционной деятельности организации // Научное обозрение. 2016. №11. С. 218-221.
3. Володин В.В., Дмитриев А.Г., Хабаров В.И. Основные концепции стандартизации управления проектами // Наукоедение. 2015. Т. 7. №2 (27). С. 10.
4. ГОСТ 54870 РФ. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов.
5. ГОСТ Р 54869-2011 РФ. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.
6. Дмитриев А.Г. Спонсорство как вид проектной деятельности // Транспортное дело России. 2017. № 3. С. 83-85.
7. Дмитриев А.Г., Каменский Г.В., Романников А.Н. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов // Транспортное дело России. 2010. №5. С. 89-94.

8. Дмитриев А.Г., Кашаева И.А. Анализ эффективности рекламной деятельности футбольного клуба // Транспортное дело России. 2010. №9. С. 166-169.
9. Дмитриев А.Г., Кашаева И.А. Спонсорство в футболе: цели, возможности, мотивы // Транспортное дело России. 2011. №5. С. 115-120.
10. Дмитриев А.Г., Романников А.Н., Бережной О.И. Анализ эффективности потенциала футбольного клуба // Транспортное дело России. 2010. № 1. С. 142-147.
11. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). Project Management Institute, 2017.

Three-dimensional model diversification of the portfolio sponsorship projects

Anton G. Dmitriev

PhD in Economics,
Associate Professor,
Department of Organizational Management,
Moscow Finance and Industry University "Synergy",
125190, 80, Leningradskii av., Moscow, Russian Federation;
e-mail: agdmitriev@gmail.com

Abstract

In this article we set and solved the tasks related to the development and theoretical substantiation of the direction of improving the methods of managing sponsor projects. The concept of a sponsor project, which was not previously introduced into the definition system, is formulated and justified. This concept is formulated on the basis of studying the existing sources of scientific and special information in the field of entrepreneurship, the economy of sports and project management. On the basis of the comparative analysis carried out in the article, a set of criteria for the separation of species characteristics and behavioral properties of a sponsorship project is highlighted. Within the framework of this provision, sponsorship activity is considered for the first time from the point of view of the project approach, which allows applying the methods of project management to the organization of the sponsor's activities. A methodology has been developed for forming a portfolio of sponsorship projects, which is a three-dimensional model in the form of a cube of restrictions. This model allows the selection of sponsorship projects considering the restrictions on the selected parameters made by the sponsor, which allows to increase the validity and quality of decisions made, optimize the organization's costs for sponsorship activities, as well as optimize the strategic and tactical activities of the sponsor.

For citation

Dmitriev A.G. (2019) Trekhmernaya model' diversifikatsii portfelya sponsorskikh proektov [Three-dimensional model diversification of the portfolio sponsorship projects]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (3A), pp. 433-440. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.047

Keywords

Project, sponsorship, sport, sponsorship project, project portfolio, model.

References

1. Dmitriev A.G. (2017) Sponsorstvo kak vid proektnoi deyatel'nosti [Sponsorship as a type of project activity]. *Transportnoe delo Rossii* [Transport Business of Russia], 3, pp. 83-85.
2. Dmitriev A.G., Kamenskii G.V., Romannikov A.N. (2010) Modelirovanie i optimizatsiya biznes-protsessov [Modeling and optimization of business processes]. *Transportnoe delo Rossii* [Transport Business of Russia], 5, pp. 89-94.
3. Dmitriev A.G., Kashaeva I.A. (2010) Analiz effektivnosti reklamnoi deyatel'nosti futbol'nogo kluba [Analysis of the effectiveness of the promotional activities of a football club]. *Transportnoe delo Rossii* [Transport Business of Russia], 9, pp. 166-169.
4. Dmitriev A.G., Kashaeva I.A. (2011) Sponsorstvo v futbole: tseli, vozmozhnosti, motivy [Sponsorship in football: goals, opportunities, motives]. *Transportnoe delo Rossii* [Transport Business of Russia], 5, pp. 115-120.
5. Dmitriev A.G., Romannikov A.N., Berezhnoi O.I. (2010) Analiz effektivnosti potentsiala futbol'nogo kluba [Analysis of the effectiveness of the potential of a football club]. *Transportnoe delo Rossii* [Transport Business of Russia], 51, pp. 142-147.
6. GOST 54870 RF. *Proektnyi menedzhment. Trebovaniya k upravleniyu portfelem proektov* [GOST 54870 of the Russian Federation. Project management. Portfolio management requirements].
7. GOST R 54869-2011 RF. *Proektnyi menedzhment. Trebovaniya k upravleniyu proektom* [GOST R 54869-2011 of the Russian Federation. Project management. Project management requirements].
8. (2017) *Rukovodstvo k Svodu znanii po upravleniyu proektami (Rukovodstvo PMBOK)* [Guide to the Body of Knowledge on Project Management (PMBOK Guide)]. Project Management Institute.
9. Volodin V.V., Dmitriev A.G., Khabarov V.I. (2015) *Issledovanie normativnoi bazy upravleniya proektami* [Study of the regulatory framework for project management]. Moscow.
10. Volodin V.V., Dmitriev A.G., Khabarov V.I. (2016) Issledovanie operatsionnoi deyatel'nosti organizatsii [Study of the operating activities of the organization]. *Nauchnoe obozrenie* [Scientific Review], 11, pp. 218-221.
11. Volodin V.V., Dmitriev A.G., Khabarov V.I. (2015) Osnovnye kontseptsii standartizatsii upravleniya proektami [The basic concept of standardization of project management]. *Naukovedenie* [Scientific research], 7, 2 (27), pp. 10.