

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПРОЕКТОВ В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

**Е.В. Зверева, канд. экон. наук, доцент**

**А.А. Бачевская, магистр**

**Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I  
(Россия, г. Санкт-Петербург)**

*DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-148-152*

**Аннотация.** В условиях динамичной бизнес-среды и ограниченности ресурсов ключевым фактором успеха организации становится эффективная реализация проектов. В данной статье исследуется, как системное применение методов оценки на различных этапах жизненного цикла проекта позволяет значительно повысить его общую эффективность. Рассматриваются ключевые группы методов (финансово-экономические, качественные, сценарные) и их влияние на принятие управленческих решений в контексте механизма интеграции оценки в процесс управления проектом для минимизации рисков и достижения поставленных целей. В данной статье рассмотрены качественные и количественные методы, используемые при оценке эффективности проекта. Каждый из них обладает своими особенностями, применимы в различных ситуациях и позволяет достигать различных целей анализа.

**Ключевые слова:** управление проектами, эффективность проекта, оценка проектов, анализ рисков, жизненный цикл проекта, методы оценки проекта.

Современные реалии российской экономики диктуют необходимость уделять существенное внимание проектной деятельности предприятия, поскольку от неё в большей степени зависит его прибыльность, конкурентоспособность, а в особенности это касается предприятий строительной отрасли, где проект ориентирован на чёткую цель и, в то же время, ограничен временными отрезками. Во многих случаях грамотное применение методов управления ресурсами проекта предопределяет перспективность развития строительного предприятия. Вместе с тем, управление ресурсами проекта не только трудозатратный, но и материальноёмкий процесс, строительные предприятия вынуждены прибегать к освоению различных методов управления ресурсами проекта во избежание использования излишних расходов и в целях поддержания устойчивой позиции компании на рынке [4, с. 141].

В современных условиях способность компаний эффективно реализовывать проекты превращается из конкурентного преимущества в необходимость для выживания. Однако, по данным авторитетных исследований, значительный процент проектов продолжает завершаться с превышением бюджета, срывом сроков или без достижения заявленных целей.

Проблема часто кроется не в слабом исполнении, а в недостаточной проработке проекта на старте и отсутствии непрерывного контроля на основе объективных данных. Эффективность реализации проекта традиционно оценивается по «тройственному ограничению» (сроки, бюджет, содержание/качество). Методы оценки являются тем инструментом, который позволяет перевести эти критерии из области субъективных ожиданий в область измеримых и управляемых показателей. Все многообразие методов можно разделить на несколько групп.

Интеграция методов оценки осуществляется в жизненный цикл проекта для повышения его эффективности. Жизненный цикл проекта представляет собой последовательность взаимосвязанных фаз, определяющих логику и структуру управления проектом от момента его зарождения до полного завершения. Понимание и правильное выделение фаз жизненного цикла является критически важным для эффективного управления проектами. Ключевой тезис заключается в том, что оценка не должна быть разовым событием (например, только на старте). Ее необходимо интегрировать на всех этапах жизненного цикла.

Рассмотрим данные этапы. На этапе инициации решается, стоит ли вообще браться за проект. Применение финансовых методов (NPV, IRR) и стратегического анализа (SWOT) позволяет отсечь заведомо убыточные или не соответствующие стратегии компании инициативы, что предотвращает перерасход ресурсов и повышает эффективность проекта в целом. На этапе планирования оценка переходит в область прогнозирования. Анализ рисков и анализ чувствительности позволяют создать не просто план, а реалистичный и устойчивый к неопределенности план. На основе этой оценки формируются резервы по срокам и бюджету, что обуславливает повышении эффективности за счет снижения затратности проекта. На этапе реализации и мониторинга оценка становится инструментом оперативного контроля, поскольку сравнение плановых и фактических показателей (например, с помощью Earned Value Management – EVM) позволяет объективно оценить состояние проекта, отстает ли он от графика, укладывается ли в бюджет. Благодаря заранее проведенному анализу рисков, у менеджера есть готовые ответы на возникающие отклонения, что позволяет принимать корректирующие действия точечно и своевременно, минимизируя потери и повышая управляемость. Этап завершения характеризуется проведением итоговой оценки, сравниваются плановые и фактические KPI. Анализ причин отклонений повышает эффективность будущих проектов, создавая цикл непрерывного улучшения. В условиях реализации проекта важно соблюдать последовательность этапов, которые помогают структурировать работу от идеи до полного завершения и последующего анализа, ибо каждый из этапов определяет минимизацию рисков, повышение эффективности проекта.

Эффективное управление проектом требует не только четкого планирования и исполнения, но и постоянной оценки его состояния и измерения эффективности. В условиях растущей конкуренции и ограниченности ресурсов применение методов оценки проектов становится необходимым инструментом для повышения их эффективности. Методы оценки позволяют выявлять слабые стороны, оптимизировать процессы и своевременно вносить корректировки, что существенно увеличивает

возможность достижения целевого назначения проекта.

Оценка проекта представляет собой систематический процесс определения степени соответствия проектных показателей установленным критериям. В контексте повышения эффективности реализации особую важность приобретает интеграция оценочных процедур в процесс управления проектом. Эффективность реализации проекта понимается как степень достижения проектных целей в рамках установленных ограничений по стоимости, срокам и качеству. Методы оценки служат инструментом измерения и контроля этих параметров.

Качественные методы отличаются традиционным и глубоким подходом, сосредоточенным на содержательной стороне проекта. Его важность обусловлена необходимостью оценивать не только показатели результата, но и факторы, определяющие его достижение – такие как командная динамика, уровень инноваций, творческий потенциал и удовлетворенность заинтересованных сторон. Качественная оценка позволяет выявлять скрытые причины проблем, сопротивление изменениям, сопротивление команде или заинтересованным сторонам. Эти нематериальные, но критичные для успеха аспекты зачастую остаются вне поля зрения количественных методов. В результате, этот подход способствует формированию комплексной картины состояния проекта в широком контексте организационной культуры, мотивации и стратегической направленности. В составе качественного метода выделяют следующие инструменты:

– Экспертные интервью и мнения: выявляют истинные причины задержек, конфликтов или недовольства. Данный метод предполагает проведение бесед с экспертами, руководителями, участниками проекта или заинтересованными сторонами для получения их мнений, оценок, опыта и рекомендаций, используется для выявления проблемных точек, получения экспертных оценок, определения восприятия ситуации участниками.

– SWOT-анализ помогает понять внутренние слабости и внешние возможности, оценить стратегические риски. Этапы проведения SWOT-анализа:

1. Подготовка (определение целей анализа – запуск нового продукта или развитие компании), формирование команды или группы, ответственной за сбор информации.

2. Сбор информации: анализ внутренней среды: изучение ресурсов, процессов, кадров и др.; анализ внешней среды: мониторинг рынка, конкурентов, экономических и политических факторов; формулировка элементов SWOT (внутренние сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы).

3. Анализ и стратегическое планирование заключается в определении стратегии использования сильных сторон и возможностей.

Качественные методы позволяют получить глубокие инсайты и учитывать человеческий фактор, что важно в сложных и инновационных проектах. Однако, субъективизм, предвзятость оценщиков и сложности с формализацией выводов зачастую снижают уровень объективности и воспроизводимости анализа, что требует высокой квалификации аналитиков и использования систематизированных методов сбора данных.

Качественный метод (интервью) позволяет понять причины, мотивацию, сложности и нюансы, которые невозможно выявить только по числам. Количественный метод (анализ KPI) обеспечивает надежную, объективную и измеримую оценку эффективности, что важно для оценки результативности проектных мероприятий.

Количественные методы представляют собой более универсальный и объективный подход, используемый в основном в управлении крупными, стандартизованными проектами с четко регламентированными показателями. Количественные методы служат основой для контрольных точек, финансовых расчетов, оценки рентабельности и других показателей эффективности, что позволяет выполнить предварительный анализ эффективности затрат, определить потенциал для оптимизации и увеличить прозрачность процесса для всех участников. В составе количественных методов используются следующие инструменты:

1. Финансовое моделирование: расчет ROI, NPV, IRR для оценки инвестиционной привлекательности. Цели финансового моделирования: прогнозировать финансовые показатели (выручку, прибыль, денежные потоки и

т.д.); оценивать инвестиционные проекты; анализировать чувствительность и сценарии развития; подготавливать финансовую отчетность для инвесторов или кредиторов; определять потребности в финансировании.

2. KPI и контрольные показатели: сроки выполнения, объем выполненных работ, бюджеты. Анализ дает объективные, измеримые данные, позволяющие количественно оценить степень достижения целей проекта и эффективности его реализации. Использование числовых показателей позволяет провести статистический анализ и выявить закономерности, что важно для обоснованных управленческих решений. Анализ KPI имеет определенные преимущества, а именно: позволяет определить точные уровни выполнения задач в рамках временных и ресурсных ограничений; обеспечивает объективность оценки проекта; легко поддается автоматизации и систематизации, что удобно для регулярного мониторинга; построение системы KPI с учетом качественных индикаторов; регулярная обратная связь с командой и заинтересованными сторонами для оценки нематериальных аспектов; использование методов сценарного анализа, чтобы понять возможные риски и их влияние на показатели эффективности проекта.

Таким образом, основные особенности KPI заключаются в измеримости (KPI должны быть четко и однозначно измеримыми), конкретности (каждый KPI отражает конкретный аспект деятельности); соответствия целям (KPI связаны с стратегическими или тактическими задачами); актуальности (показатели должны быть актуальными и своевременными).

3. Статистический анализ и метрики: анализ отклонений, трендов и корреляций между разными параметрами. Основные этапы статистического анализа: сбор данных (получение репрезентативных и точных данных); очистка данных (удаление ошибок, дублирующих или некорректных данных); обзор и описание данных; анализ связей и закономерностей (корреляционный анализ и др.); проверка гипотез; моделирование (построение регрессионных моделей, прогнозирование); интерпретация результатов (выводы и рекомендации).

Метрики – это количественные показатели, использующиеся для оценки эффективности, производительности или качества процессов, проектов или систем. Они служат инструментом измерения в рамках статистического анализа и помогают контролировать достижение целей. Примеры метрик: в бизнесе (валовая прибыль, уровень удержания клиентов, средний чек); в проектном управлении (выполнение плана, сроки, бюджет); в качестве (точность системы, время отклика). Метрики имеют как преимущества, так и ограничения, поскольку обеспечивают объективность и легкость сравнения показателей, однако, при этом упускаются нематериальные аспекты, такие как качество работы, удовлетворенность участников или долгосрочные стратегические преимущества, которые зачастую критичны для успеха инновационных или социально ориентированных проектов.

Таким образом, количественные методы представляют систематическое эмпирическое исследование, в котором данные представлены в виде чисел и подвергаются статистическому анализу, поэтому их основная цель – измерить, обобщить и проверить гипотезы на большой выборке.

Инвестиции времени и ресурсов в глубокую и непрерывную оценку проекта многократно окупаются за счет значительного повышения вероятности его успешной и эффективной реализации. Следует отметить, что количественные методы обеспечивают необходимую измеримость и сравнимость, но не раскрывают каузальные механизмы достижения эффективности. Качественные методы позволяют понять глубинные процессы, но не обеспечивают стандартизации оценки. Комбинация этих методов позволяет получить бо-

лее полную картину, соединяя субъективные экспертные мнения с объективными данными, что повышает достоверность и обоснованность выводов исследования.

На основе вышеизложенного, следует отметить, что ни один из методов в чистом виде не способен дать полную картину, поэтому только синтез качественных и количественных методов позволяет сформировать всестороннюю стратегию управления проектом, основанную на объективных данных, что особенно важно в условиях высокой неопределенности, быстрого изменения внешней среды, где количественные показатели могут быть недостаточными, а качество выполнения – критически важным.

Вместе с тем, методы оценки проектов являются не просто формальностью для составления отчетности, а мощным стратегическим и оперативным инструментом управления. Их системное применение на всех стадиях жизненного цикла проекта создает прочный фундамент для принятия обоснованных решений и оперативного реагирования на возникающие отклонения. Интеграция оценки в проектную деятельность напрямую влияет на ключевые параметры эффективности: соблюдение бюджета и сроков, достижение целей.

Таким образом, в условиях стремительного развития проектного менеджмента и повышенной конкуренции, применение методов оценки становится стратегической необходимости. Глубокий анализ с помощью качественных и количественных методов позволяет не только контролировать текущее состояние проекта, но и предвидеть будущие сложности, оптимизировать ресурсы и выстраивать устойчивую модель повышения его эффективности.

#### **Библиографический список**

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / В.М. Аньшин, И.В. Демкин. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2023. – 467 с.
2. Воронцов А.С. Современные методы оперативного контроля в управлении проектами / А.С. Воронцов // Управление проектами и программами. – 2023. – № 3 (45). – С. 25-34.
3. Гагарина Л.Г. Управление изменениями в проектной деятельности: монография. – СПб.: Питер, 2022. – 318 с.
4. Зверева Е.В., Марченко А.Н. Экономическая оценка и пути повышения эффективности управления ресурсами проекта строительного предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 3-3 (78). – С. 141-144.
5. Ильина О.Н. Методы оперативного контроля в управлении проектами: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 275 с.

- 
6. Козлов В.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. – М.: Юрайт, 2023. – 403 с.
  7. Полковников А.В. Управление проектами: полный курс МВА. – М.: Олимп-Бизнес, 2023. – 526 с.
  8. Раченко И.В. Управление стоимостью проектов: метод освоенного объема. – М.: Юрайт, 2023. – 215 с.
  9. Управление проектами в компании: полное руководство по внедрению / И.Я. Тукель, А.В. Сурина. – СПб.: Питер, 2023. – 512 с.

## **USING PROJECT EVALUATION METHODS IN THE CONTEXT OF IMPROVING PROJECT IMPLEMENTATION EFFICIENCY**

**E.V. Zvereva, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor**  
**A.A. Bachevskaya, Master's degree**  
**Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University**  
**(Russia, St. Petersburg)**

***Abstract.*** In a dynamic business environment with limited resources, effective project implementation is becoming a key factor in an organization's success. This article explores how the systematic application of assessment methods at various stages of the project lifecycle can significantly improve its overall effectiveness. Key groups of methods (financial and economic, qualitative, and scenario-based) and their impact on management decision-making are discussed, as well as how assessment can be integrated into the project management process to minimize risks and achieve goals. This article examines two main approaches to project assessment: qualitative and quantitative methods. Each has its own characteristics, is applicable in different situations, and allows for achieving different analysis objectives.

***Keywords:*** project management, project efficiency, project evaluation, risk analysis, project life cycle, efficiency improvement methods.