

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Н.В. Шелестов, аспирант

Е.О. Мелехов, аспирант

И.А. Морозова, д-р экон. наук, профессор

Волгоградский государственный технический университет

(Россия, г. Волгоград)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-11-339-343

Аннотация. В данной статье поднимается тема специфики применения текущих актуальных методов оценки эффективности системы управления проектами в организациях. Для ее обоснования, в статье раскрывается значение инструментов проектного управления, приводится их характеристика и классификация. Также описывается система управления проектами и ее основные элементы. Наиболее подробно приводиться описание методологий KPI и метода EVM. Делается вывод о значимости оценки эффективности как сложноустроенного, но необходимого инструмента для определения перспектив развития предприятия. Отмечается, что данный инструмент позволяет оптимизировать ресурсы, персонал и время, делая процесс оценки более точным и универсальным. Значимость данной статьи в первую очередь заключается в наиболее лаконичном описании основных элементов системы оценки эффективности управления проектами.

Ключевые слова: эффективность; система управления проектами; анализ; методы оценки; KPI; EVM; методы экспертной оценки.

Интеграция инструментов проектного управления позволяет организовать в компании стратегическую цепочку ценностей для конкурентного превосходства. Реализация проектов становится ключевым фактором, определяющим структуру функционирования организации. Эффективно реализованные проекты предопределяют её потенциал в плане заключения выгодных контрактов и запуске новых линеек продуктов [7].

Система управления проектами служит механизмом, позволяющим организациям повысить степень управляемости проектной деятельностью. Доступ к актуальной информации о статусе проектов обеспечивает необходимый уровень контроль над их реализацией и создает основу для быстрого реагирования на изменяющиеся условия.

Структурно система управления проектами состоит из четырех основных элементов [4, с. 212]: методологии проектного управления, информационной системы управления проектами (ИСУП), проектного офиса и

специализированного персонала (рис. 1). Оценка эффективности данной системы представляет собой критически важный компонент её развития, т.к. она дает возможность своевременного обеспечения мониторинга и внесения необходимых корректировок.

Ключевой целью внедрения корпоративной системы управления проектами является повышение результативности проектной деятельности, программ развития и инвестиционных процессов компании.

Оценка системы управления проектами осуществляется на основе критериев качественного и количественного характера. Качественный анализ системы базируется на исследовании четырёх ключевых структурных элементов: нормативно-методической базы, специализированного персонала, информационной системы управления проектами (ИСУП) и офиса управления проектами (ОУП). Оценка эффективности системы управления проектами зависит от степени формализации инструментов проектного управления [7].



Рис. 1. Схема системы управления проектами

Базовая качественная оценка эффективности системы управления проектами опирается на метод экспертного анализа критических факторов успеха, соответствующих ключевым компонентам данной системы. В свою очередь, использование количественных методов даёт возможность измерить результативность реализации проектов через динамику их объективных показателей. Для формирования целостного представления о состоянии СУП требуется интеграция обоих подходов. Их совместное применение позволяет провести всесторонний многоуровневый анализ системы, определить существующие отклонения и сформулировать обоснованные предложения по дальнейшему развитию.

Оценка эффективности отдельных объектов управления (проектов, программ, портфелей) осуществляется на основе анализа ресурсных затрат и полученных результатов в заданных ограничениях, а также соответствия целевым показателям и ожиданиям ключевых заинтересованных сторон.

В большинстве случаев, принято выделять следующие группы, позволяющие оценить эффективность системы управления проектами [5, с. 71]:

1. Эффективность управления персональными проектами, реализованными в рамках действующей системы. Наибольший эффект считается полученным при выполнении ряда критериев: сокращения сроков и затрат при

реализации проектов, а также повышения качества выполнения работ проекта [5, с. 71];

2. Результативность на уровне портфельного управления в СУП оценивается через повышение эффективности распределения ограниченных корпоративных ресурсов, достигаемое грамотным отбором и синхронной реализацией проектных задач, что выражается в увеличении общей производительности организации [5, с. 71].

Основная сложность заключается в том, что внедрение системы проектного управления представляет собой многоуровневый процесс, на каждом из которых вопрос диагностики её эффективности требует применения различных подходов.

Количественный анализ результативности проектной деятельности организации может осуществляться посредством сравнительной оценки динамики ключевых показателей, включая:

- вариацию бюджета проекта;
- отклонения от утверждённого календарного графика;
- ликвидацию дефектов, выявленных в ходе мониторинга качества;
- объем нерешённых проблем;
- степень укомплектованности проектной команды [1, с. 234].

Эффективное использование системы управления проектами зависит от множества факторов, которым нужно уделить особое внимание, в особенности процессу разработки

проекта, реализации и только после этого проводить масштабирование решения для оценки и анализа эффективности проекта.

Принято выделять четыре основных группы методов оценки эффективности управления проектами:

1. Совокупность финансово-экономических методов;
2. Методы оценки на основе методологии KPI;
3. Методы на основе методологии EVM;
4. Методы экспертной оценки [9].

В большинстве современных организаций применяются следующие инструменты (показатели), позволяющие охарактеризовать уровень финансовой эффективности проекта:

1. чистая приведённая стоимость (NPV) – это разница между суммой всех ожидаемых денежных потоков (к сегодняшнему дню) и первоначальными вложениями. Показатель помогает оценить, насколько проект будет выгоден с учётом временной стоимости денег.

2. внутренняя норма доходности (IRR) – ставка дисконтирования, при которой чистая приведённая стоимость (NPV) всех денежных потоков от проекта равна нулю. Это максимальная стоимость привлечения внешнего финансирования, при которой проект остаётся безубыточным.

3. рентабельность инвестиций (ROI) – коэффициент рентабельности инвестиций, также называется коэффициентом возврата инвестиций или коэффициентом окупаемости. Показывает, насколько инвестиции в проект, компанию или инструмент выгодны или невыгодны [9].

Методология ключевых показателей эффективности (KPI) предполагает, что результаты деятельности компаний, отделов или сотрудников за определённый период (месяц, квартал, год) сравниваются с заранее запланированными целями.

Основные виды KPI описаны в таблице 1:

Таблица 1. Основные виды KPI, применяющиеся для осуществления проектной деятельности в предприятиях

№	Наименование	Принцип действия
1	Стратегические	Отражают долгосрочные цели компаний, используются высшим руководством для оценки общего успеха и направления развития бизнеса
2	Операционные	Используются для оценки эффективности работы отдельных подразделений, контролируются руководителями отделов
3	Индивидуальные	Привязаны к конкретным функциональным обязанностям сотрудников, используются для оценки их личной эффективности

Правильно подобранные KPI решают несколько задач в проектном управлении:

1. Объективизация оценки – замена субъективных мнений о ходе проекта конкретными данными.

2. Раннее выявление проблем – возможность увидеть отклонения до того, как они станут критическими.

3. Фокусировка усилий команды – концентрация на действительно важных параметрах проекта.

4. Прозрачность коммуникации – единый язык общения между всеми стейкхолдерами проекта.

5. Обоснование решений – фактическая база для корректировки курса проекта.

Для реализации методологии KPI в управлении проектами используют:

- Специализированные платформы для автоматизации сбора данных и анализа показателей.

- Визуализацию – графики и диаграммы, дашборды, которые отображают показатели эффективности здесь и сейчас.

- Регулярность мониторинга – выделение периодов, в которые будут отслеживаться конкретные KPI.

Метод EVM (Earned Value Management, метод освоенного объёма) – подход к управлению проектами, который позволяет оценивать их текущее состояние и прогнозировать будущие результаты, основываясь на анализе затрат, сроков и выполненных работ. Цель – получить точную и своевременную информацию о статусе проекта, что позволяет принимать эффективные решения по управлению и контролировать бюджет и сроки.

Метод интегрирует анализ всего объёма работ по проекту с планом выполнения работ и стоимостью его выполнения. Метод строится на трех принципах – выявление отклонений от планов, прогнозирование сроков завершения проекта и его финальную стоимость, и выявление решение касаемо целесообразности применения корректирующих действий.

Метод опирается на три ключевых показателя:

1. Базовая стоимость запланированных работ (Planned Value, PV) – стоимость работ, которые должны быть выполнены к определённой дате, согласно плану.

2. Освоенный объём (Earned Value, EV) – стоимость реально выполненных работ на текущий момент времени.

3. Фактические затраты (Actual Cost, AC) – фактические расходы, понесённые на выполнение работ к текущему моменту времени.

Метод EVM широко применяется в управлении проектами различных отраслей, в том числе в строительстве, ИТ, оборонной промышленности. Он является одним из ключевых инструментов в стандартах управления проектами, таких как PMBOK, PRINCE2, P2M и др.

Метод экспертных оценок в проектной деятельности основан на мнении экспертов, которые имеют опыт и знания в отношении похожих проектов. Эксперты предлагают свои оценки, которые затем анализируются и согласовываются для получения максимально реалистичных результатов.

По способу организации процесса выделяют:

- Индивидуальную экспертную оценку – мнение формирует один эксперт, без взаимо-

действия с другими специалистами. Подходит при узкой специализации задачи.

- Групповую экспертную оценку – формируется несколькими экспертами. Может проводиться очно или дистанционно, анонимно или открыто. Повышает объективность за счёт согласования взглядов и исключения индивидуальных искажений.

По характеру используемой информации экспертные оценки делятся на:

- Качественные – ориентированы на содержательное, описательное мнение эксперта. Используется, когда важен не числовой показатель, а концептуальное понимание ситуации.

- Количественные – заключаются в присвоении числовых значений параметрам – например, в баллах, процентах или шкалах. Особенno важны при приоритизации задач или оценке рисков.

Процесс экспертной оценки состоит из следующих шагов:

1. Определение экспертов.
2. Определение задач.
3. Определение продолжительности задач.
4. Опрос экспертов.
5. Сбор и анализ данных.
6. Определение продолжительности проекта.

Обобщая вышеприведенную информацию, закономерно будет заключить вывод о том, что оценка эффективности проектной деятельности является значимым и сложноустроенным инструментом, позволяющим предприятиям определять варианты своего дальнейшего развития. За счет возможности оптимизации ресурсов, персонала и времени, данный инструмент позволяет организовывать процесс оценки более точным и универсальным.

Библиографический список

1. Базилевич А.И. Управление проектами: учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 349 с.
2. Богданов В.В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом: учеб. / Богданов В.В. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 248 с.
3. Гергерт Д.В. Разработка показателей эффективности офиса управления проектами в зависимости от уровня зрелости проектного управления компании// Вестник Пермского университета. – 2016. – № 4. – С. 176-188.
4. Долженцкая К.А. Повышение эффективности корпоративных систем управления проектами как элемент стратегического развития организации / К.А. Долженцкая // Научные труды Северо-Западного института управления. – 2015. – Т. 6. № 4 (21). – С. 158-163.
5. Ильина О.Н. Эффективность корпоративного управления проектами // Российское пред-

принимательство. – 2009. – Том 10. – № 10. – С. 71-75.

6. Лещева И.А. Основы управления проектами: учеб./ И.А. Лещева, Э.В. Страхович; Высшая школа менеджмента СПбГУ. - СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – 96 с.

7. Кабирова М.М. Оценка эффективности управления проектами: ключевые подходы и методы / М.М. Кабирова // Исследования молодых ученых: материалы ХСI Междунар. науч. конф. (г. Казань, ноябрь 2024 г.). – Казань: Молодой ученый, 2024. – С. 20-24. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/stud/archive/525/18742>.

8. Кушнер М.А. Комплексная методика оценки эффективности проектного управления развитие // Теоретические основы развития экономических систем // Вестник АГТУ. Сер: Экономика. – 2011. – № 2. – С. 63-71.

9. Поникаровских, А.Е. Оценка эффективности системы управления проектами на предприятии / А.Е. Поникаровских // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований: Сборник статей V Международной научно-практической конференции, Саратов, 14 ноября 2020 года / НАУЧНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ «ЦИФРОВАЯ НАУКА». – Саратов: НАУЧНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ «ЦИФРОВАЯ НАУКА», 2020. – С. 76-80. – EDN EELBCM.

MODERN METHODS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM

N.V. Shelestov, Postgraduate Student

E.O. Melekhov, Postgraduate Student

I.A. Morozova, Doctor of Economic Sciences, Professor

Volgograd State Technical University

(Russia, Volgograd)

Abstract. This article raises the topic of the specifics of the application of current relevant methods for evaluating the effectiveness of the project management system in organizations. To substantiate it, the article reveals the importance of project management tools, provides their characteristics and classification. The project management system and its main elements are also described. The descriptions of the KPI methodologies and the EVM method are given in the most detail. The conclusion is made about the importance of efficiency assessment as a sophisticated but necessary tool for determining the prospects for the development of an enterprise. It is noted that this tool allows you to optimize resources, personnel and time, making the assessment process more accurate and versatile. The importance of this article lies primarily in the most concise description of the main elements of the project management effectiveness assessment system.

Keywords: efficiency; project management system; analysis; evaluation methods; KPI; EVM; expert assessment methods.