

## ОЦЕНКА ПРОЕКТА КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ

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

А.А. Бачевская, магистр

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

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-143-147

**Аннотация.** Статья посвящена изучению оценки проекта с точки зрения исследования данного понятия в трудах отечественных авторов. В данной статье рассмотрены сущность оценки проекта, жизненный цикл проекта, использование количественных и качественных методов оценки проекта на различных этапах жизненного цикла проекта, предложена целесообразность применения комплексного подхода в применении методов оценки проектов с целью повышения эффективности реализации проекта.

**Ключевые слова:** проект, жизненный цикл проекта, управление проектами, оценка проекта, методы оценки проектов, метод Монте-Карло, эффективность проекта.

В современных условиях конкуренции и ограниченных ресурсов умение правильно оценивать проекты становится конкурентным преимуществом организации. Оценка проектов задаёт базовые параметры, на которых строится управление проектом, стоимость, сроки, качество, риски и ожидаемая выгода. Без точной первоначальной оценки бюджет и план превращаются в предположения, что ведёт к частым перерасходам и срывам сроков. Практический опыт и отчёты отраслевых организаций показывают, что формализованные подходы к оценке и контролю снижают вероятность крупных отклонений и позволяют быстрее реагировать на изменения.

Теоретические исследования в области оценки проектов рассмотрены в работах многих отечественных ученых Д. Ендовицкого, Р. Качалова, Г. Клейнера, В. Лившица, Д. Морозова, Д. Москвина, С. Смоляка, С. Опарина, В. Черкасова, В. Шапиро, В. Шеремета и др. Рассмотрим формулировку проекта, оценки проекта с точки зрения взглядов отечественных авторов.

Интересна точка зрения К.Н. Вицеляровой, которая рассматривает проект, как временное предприятие (ограниченное во времени), имеющее целью создание уникального продукта, услуги или достижение конкретного результата в заданные сроки и в рамках указанного бюджета [1, с. 49].

Общепринятым в понятии оценка проекта, считается определение, отражающее систематический анализ ключевых параметров проек-

та, направленный на определение соответствия запланированным показателям, выявление отклонений и разработку корректирующих мер, охватывающий все этапы жизненного цикла (от начала работ до их завершения) и служащий основой для принятия управленческих решений [2, 5].

Таким образом, оценка проекта является ключевым элементом управления, определяющим успешность проекта на всех этапах его жизненного цикла. Грамотный выбор методов оценки проектов позволяет не только прогнозировать экономическую и техническую состоятельность проекта, но и своевременно выявлять отклонения, принимать корректирующие решения и повышать вероятность достижения ожидаемых результатов.

Финансовые методы остаются базой для оценки экономической целесообразности проектов. Чистая приведённая стоимость (NPV) и внутренняя норма доходности (IRR) используются для определения того, создаёт ли проект экономическую выгоду по сравнению с альтернативными вложениями. Расчёт дисконтированных денежных потоков помогает учесть временную стоимость денег и риск проекта. Для долгосрочных проектов важна корректная оценка потока выгод и правильный выбор ставки дисконтирования, основанной на стоимости капитала и рисковых премиях.

Финансовые методы необходимо сочетать с анализом чувствительности, что позволяет увидеть, как изменения ключевых предполо-

жений влияют на результат и определяют критические параметры. Для сложных проектов уместно моделировать сценарии, включая оптимистичный, базовый и пессимистичный варианты, чтобы оценить диапазон возможных исходов и подготовить меры по смягчению негативных сценариев.

Earned Value Management (EVM) – один из наиболее предметных инструментов оценки реализации проектов. Метод объединяет данные по стоимости, объёму выполненных работ и времени. На основе показателей, таких как стоимость выполненных работ (EV), плановая стоимость работ (PV) и фактические затраты (AC), рассчитываются индексы выполнения и прогнозы оставшихся затрат. EVM стандартизирован и активно применяется в крупных государственных и коммерческих проектах, где требуется строгий контроль затрат, определяет ранние сигналы отклонений и позволяет количественно оценивать тренды: насколько проект отстаёт по графику, либо распределяет ресурсы неэффективно. В условиях, когда проект сталкивается с изменениями или рисками, данные EVM подтверждают обоснованные решения по перераспределению ресурсов и корректировке планов, что повышает оперативность управления и сокращает потери [4].

Управление рисками неотделимо от оценки проекта. Качественные методы помогают идентифицировать риски, тогда как количественные методы переводят риски в численные показатели влияния на сроки и стоимость. Имитационное моделирование или метод Монте-Карло позволяет моделировать денежные потоки, возникающие в процессе реализации проекта. Для проведения имитационного моделирования необходимо определить основные параметры, найти связь между входными и выходными показателями, построить графики вероятностного распределения, создать компьютерную имитацию проекта, проанализировать и оценить результаты и принять соответствующие управленческие решения.

Основным преимуществом предложенного метода является возможность учета максимального количества неопределенностей в показателях эффективности проекта, что позволяет определить интервальные значения факторов, необходимые для оценки успеш-

сти его реализации. Однако основным недостатком данного метода является его зависимость от качества исходной математической модели, а также его высокая сложность и трудоемкость [3, с. 169].

Таким образом, метод Монте-Карло позволяет получить распределение возможных результатов проекта, оценить вероятность превышения бюджета или срыва сроков и сформировать резерв для управления неопределенностью.

Когда проект оценивается не только с точки зрения финансов, но и по нефинансовым критериям (социальное влияние, соответствие стратегии, экологические требования), на помощь приходит мультикритериальный анализ (MCDA). Этот подход позволяет ранжировать проекты по совокупности критериев и учитывать весовые коэффициенты, отражающие приоритеты организации. MCDA полезен при отборе проектов для портфеля, когда требуется сбалансированный набор инициатив, обеспечивающий стратегические цели и разнообразие рисков. Практическое применение MCDA подразумевает прозрачность в выборе критериев и взвешивании. Данный подход снижает вероятность субъективных решений и способствует более обоснованному распределению ресурсов в пользу инициатив с высокой суммой ожидаемых выгод и приемлемым уровнем рисков.

Оценка проектов в рамках портфеля требует методов, которые учитывают взаимосвязи между проектами, ограниченность ресурсов и стратегические цели. Портфельный менеджмент использует оценочные модели для балансировки риска и доходности, определения приоритетов и концентрации усилий на инициативах с наивысшей ценностью. При этом важна не только индивидуальная оценка, но и анализ конкуренции за ресурсы и очередности выполнения. Стандарты управления портфелями и практики корпоративного управления утверждают, что регулярный пересмотр портфеля и его перераспределение в зависимости от оценочных результатов помогают повышать общую эффективность. Это особенно важно в условиях меняющихся рыночных условий, когда ранее приоритетные проекты могут потерять актуальность, а новые проекты требуют быстрого реагирования.

Оценка проекта часто зависит от организационной зрелости и способности исполнить инициативу. Модели зрелости, такие как СММІ или ОРМЗ, позволяют оценить процессы организации, качество управления и способность достигать результатов. Высокий уровень зрелости коррелирует с более предсказуемыми результатами, меньшими рисками и лучшим управлением изменениями. Оценка зрелости помогает выявить системные пробелы, требующие инвестиций до старта критических проектов. Внедрение программ повышения зрелости повышает эффективность реализации проектов в долгосрочной перспективе. Организации, инвестирующие в процессы, обучение и стандарты, получают более стабильные показатели выполнения и снижают частоту повторяющихся ошибок. Это подтверждается исследованиями консалтинговых и профессиональных институтов, показывающими связь между зрелостью процессов и успешностью проектов.

На этапе инициации оценка должна быть направлена на подтверждение жизнеспособности идеи и обоснование инвестиций. Это требует сочетания финансового анализа, оценки рисков и соответствия стратегии. Детализация оценки зависит от масштаба и влияния проекта: для малых инициатив достаточно базовой оценки выгод и рисков, тогда как для стратегических проектов необходимы расширенные модели и подтверждение технической реализуемости. Результатом оценки на этом этапе должны быть понятные элементы обоснования: чёткие цели, основные допущения, первичные оценки стоимости и сроков, а также идентификация ключевых рисков. Этот пакет данных становится основой для принятия решения о запуске проекта и определения требований к дальнейшему планированию.

В фазе планирования оценочные методы переходят в оперативную плоскость, необходима детализация сметы, создание базовой линии по срокам и стоимости, а также разработка плана управления рисками. Здесь критична точность исходных данных и прозрачность предположений, поскольку от базовой линии будет зависеть последующий контроль исполнения. Методики, такие как EVM, требуют корректной декомпозиции работ и при-

вязки ресурсов к задачам для получения валидных показателей.

Планирование должно предусматривать механизмы обновления оценки при появлении новой информации, поэтому включение этапов проверки и валидации оценочных допущений снижает вероятность систематических ошибок и повышает готовность команды к изменениям в среде проекта. Во время исполнения методы оценки используются для корректировки действий, ибо регулярный сбор и анализ показателей по затратам, срокам, объему и качеству позволяет выявлять отклонения и принимать корректирующие меры. Комбинация количественных инструментов, таких как EVM, с анализом рисков и экспертной оценкой обуславливает обоснование управлеченческих решений.

Выбор методов оценки зависит от типа проекта, уровня неопределённости, доступности данных и др. критерии. Для инвестиционных проектов решающую роль играют финансовые метрики и сценарный анализ. Для инновационных и исследовательских инициатив приоритет отдается оценке рисков и количественной оценке неопределённости. В инфраструктурных проектах сочетание EVM, портфельного управления и строгих процедур контроля особенно эффективно. Применение методов оценки проекта должно происходить с использованием принципа соразмерности и соответствовать сложности проекта. Чрезмерная бюрократия и излишняя детализация в простых проектах снижают эффективность, тогда как недостаточная оценка в крупных проектах увеличивает вероятность провала. Оптимальная оценочная практика сочетает несколько методов, определяя при этом финансовые, технические и управлеченческие аспекты. Комбинация NPV с оценкой рисков и EVM даёт как долгосрочную картину ценности, так и оперативный контроль исполнения.

Внедрение методов оценки требует не только инструментов, но и человеческих навыков. Обучение проектных менеджеров, аналитиков и руководителей проектов обеспечивает единое понимание метрик, методик и ролей. Периодические тренинги и практика на реальных проектах повышают качество оценок и уменьшают риск ошибок при внедрении новых подходов. При этом роли и ответственности должны быть формализованы.

Назначение ответственных за сбор данных, анализ и отчётность улучшает дисциплину и качество информации. Инвестиции в подготовку команды оплачиваются снижением числа неясностей в ходе реализации и ускорением принятия решений. Техническая поддержка оценочных процессов значительно повышает эффективность. Современные системы управления проектами позволяют автоматизировать сбор данных, запуск моделей прогнозирования и визуализацию ключевых показателей. Инструменты должны поддерживать интеграцию с бухгалтерией, планированием ресурсов и системами учёта времени для обеспечения сопоставимости данных. Автоматизация снижает риск ошибок при ручном вводе и ускоряет циклы отчётности. При выборе инструментов важно учитывать масштаб организации и возможности интеграции с существующими системами. Неправильный выбор программного обеспечения создает дополнительную нагрузку и препятствует внедрению методик оценки.

Качество оценок напрямую зависит от качества исходных данных. Необходимо формализовать правила сбора, хранения и валидации данных. Регулярные сверки и аудиты данных помогают выявлять системные ошибки и недостоверные допущения, которые приводят к неверным управлеченческим решениям. Важной практикой является документирование предположений, моделей и источников данных, что облегчает повторную проверку и снижение рисков, когда команда проекта сменяется, либо возникают споры по итоговым показателям. Частые ошибки при оценке проектов связаны с чрезмерным оптимизмом прогнозов, отсутствием учёта неопределённости и некачественными данными. В ряде случаев проекты оцениваются на основе неполных допущений или без учёта внешних факторов. Эти ошибки приводят к систематическим перерасходам и срывам сроков. Предотвратить ошибки помогает внедрение независимых проверок оценок, пересмотр ключевых допущений и использование стресс-тестирования. Также эффективна практика «третьей стороны» – привлечение внешних экспертов для валидации ключевых параметров. Систематическая работа по ранее завершённым проектам помогает выявлять повторяющиеся ошибки и корректировать методики оценки.

Рассмотрим гипотетический пример крупного инфраструктурного проекта. На этапе инициации была выполнена базовая финансовая оценка с расчётом чистой приведённой стоимости и анализом рисков. На этапе планирования проектная команда внедрила детализированную декомпозицию работ и настроила систему EVM для регулярного контроля. Параллельно была проведена мультикритериальная оценка, учитывающая экологические требования и социальное воздействие, что позволило обосновать дополнительные инвестиции в снижении воздействия.

Благодаря сочетанию методов система принятия решений выглядела следующим образом: EVM позволил обнаружить отклонения, анализ рисков дал варианты смягчения, финансовые показатели после корректировок были в пределах нормы, в результате удалось сократить прогнозируемый перерасход и снизить риск срыва сроков. Данный пример подчёркивает, что интеграция методов оценки повышает управляемость и устойчивость проекта к внешним воздействиям.

На основании вышеизложенного, следует отметить, что использование методов оценки проектов является необходимым условием для повышения эффективности реализации. Комбинация финансовых моделей, EVM, анализа рисков, мультикритериальной оценки и инструментов портфельного управления обеспечивает комплексный взгляд на проект и даёт управленацам инструменты для обоснованных решений. Успешность проекта зависит от соразмерного выбора методов, качества данных, профессиональной подготовки команды и прозрачности процессов. Регулярная валидация оценок и обучение обеспечивают устойчивое улучшение практик и рост вероятности достижения заявленных целей. Интеграция методов оценки в процессы управления проектами повышает предсказуемость, сокращает риски и улучшает результативность. Комбинированный подход, адаптация методов под контекст и системная работа с данными дают устойчивый эффект. Инвестиции в стандарты оценки, обучение и инструменты окупаются снижением числа крупных отклонений и ростом экономической отдачи от проектов.

### Библиографический список

1. Вицелярова К.Н. Методика оценки эффективности и результативности проектов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 37 (5). – С. 48-55.
2. Воронцов А.С. Современные методы оперативного контроля в управлении проектами // Управление проектами и программами. – 2023. – № 3 (45). – С. 25-34.
3. Зверева Е.В., Завгородний Д.Е. Методы анализа рисков инвестиционных проектов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 5-2 (92). – С. 168-171.
4. Козлов В.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. – М.: Юрайт, 2023. – 403 с.
5. Николаев М.А. Оценка инвестиционных проектов // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 4 (169). – С. 8-14.

### PROJECT EVALUATION AS A TOOL FOR IMPLEMENTATION EFFECTIVENESS

**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.** The article is devoted to the study of project evaluation from the point of view of the study of this concept in the works of Russian authors. This article examines the essence of project evaluation, the project lifecycle, the use of quantitative and qualitative methods for evaluating projects at various stages of the project lifecycle, and suggests the feasibility of using an integrated approach in the application of project evaluation methods to improve the effectiveness of project implementation.

**Keywords:** project, project lifecycle, project management, project evaluation, project evaluation methods, Monte-Carlo method, project effectiveness.