

УДК 657.01:005

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ

Нелли Павловна Агафонова

Ставропольский государственный аграрный университет
355017, г. Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12
Российская Федерация

Предмет. Широкая практика применения проектного менеджмента в России вызывает достаточно сильный научный интерес в части информационного обеспечения и учетно-аналитического сопровождения. Стоит отметить ключевую роль в эффективной реализации проектов различной направленности применение сбалансированной и обоснованной системы оценки результатов проектной деятельности. В статье рассматриваются подходы к оценке результатов функционирования проектно-ориентированного экономического субъекта. **Цели.** Исследование проблем разработки и применения аналитического обеспечения в системе проектного менеджмента, с последующим определением направлений совершенствования и рекомендаций по проведению оценки эффективности степени реализации проекта. **Методология.** Используются теоретические разработки отечественных авторов, а также статистические данные о реализации проектов. Применены методы анализа и синтеза. **Результаты.** На основании исследования теоретических разработок отечественных ученых идентифицированы подходы к аналитическому обеспечению проектной деятельности. Представлена группировка показателей оценки результатов проектов по трем блокам: «показатели временного соответствия работ проекта», «показатели достижения требований качества проекта», «показатели финансовой эффективности проекта». Обоснована необходимость выделения данных блоков в системе проектного менеджмента. Проведен расчет представленных показателей с целью апробации методики и формированию окончательных рекомендаций по применению. **Выводы.** По результатам проведенного исследования можно сделать вывод о целесообразности применения системы показателей оценки эффективности реализации проектов по направлениям проектных ограничений время, ресурсы, качество, что способствует своевременному выявлению критических отклонений от бюджета и устава проекта, а также принятию оперативных управленческих решений с целью достижения запланированных результатов проекта.

Ключевые слова: проектный менеджмент, управленческий учет, аналитическое обеспечение, время, ресурсы, качество

Введение

Проектный менеджмент как концепция управления экономическим субъектом предполагает достижение запланированных результатов в определенные сроки. При этом не каждый процесс, направленный на конкретные результаты, можно считать проектом. Проектом следует признавать совокупность действий, документально оформленных в соответствии с требованиями международных стандартов, а также сопровождаемых формированием необходимой организационной структуры. Выполнение данных условий позволяет говорить о том, что производство, работы, услуги являются не набором запланированных операций, а продуктом проектного менеджмента, сформировавшегося за несколько десятилетий в сферу профессиональной деятельности в большинстве стран мира.

Некоторые руководители организаций используют проектный менеджмент на отдельных направлениях своей деятельности, требующих продвижение новых тех-

нологий и продукции, или же решают с их помощью отдельные прикладные задачи с творческой составляющей. Создается своеобразная «организация внутри организации», которая не оказывает негативного влияния на главные производственные задачи.

Кроме того, классическим примером этого подхода может служить производство крупных комплексных продуктов (авиакосмическая отрасль, судостроение, военно-промышленный комплекс). Однако существуют и проектно-ориентированные организации, способом существования которых является уникальная деятельность в течение определенного периода времени, направленная на конечный результат. Их отличительными особенностями являются: стратегический подход; командная работа; самоорганизация; открытость в коммуникациях.

На современном этапе развития проектный менеджмент признается наиболее эффективным инструментом ведения дел. Количество проблем (энергетических, экологических, ресурсных, социальных) постоянно нарастает, и решить их можно только с применением и инновационных технологий и управленческих решений. Организация работы по конкретным замыслам свойственна большинству зарубежных компаний и все активнее внедряется в России. Проектный менеджмент возник и изначально развивался в узкоспециализированных отраслях. Однако уже через несколько десятилетий, непрерывно развиваясь и доказывая свою эффективность, он охватил различные сферы экономической деятельности. Особенно заметно его влияние в таких сферах, как: IT-сектор и разработка нового программного обеспечения; разработка новых видов промышленной продукции и их внедрение; реконструкция и строительство.

В Российской Федерации применение проектного менеджмента становится все более масштабным, получая поддержку на федеральном и региональных уровнях государственного управления, что проявляется в создании и активном функционировании проектных офисов (обособленных административных структур на региональном и федеральном уровне, обладающих полномочиями по стандартизации и координации проектной деятельности на подведомственных территориях). При сопровождении проектных офисов (федеральных и региональных) реализуются следующие национальные проекты. Данные проекты направлены на поддержание комфортных условий жизни населения страны и возможности социально-экономического развития.

В основе проектного управления всех видов экономической деятельности лежит концепция тройственного ограничения, представляющая собой дополнительные требования к процессу исполнения работ проекта. Суть данной концепции заключается в установлении максимально допустимых значений по каждому из элементов (рисунок 1) и их регламентация на этапе разработки бюджета проекта.



Рисунок 1 – Концепция тройственного ограничения

Реализация проекта в рамках установленных ограничений базируется на системе учетных процедур, позволяющих не только определить максимальный уровень затрат, временные рамки достижения поставленных целей, требования к результатам проекта, но и осуществить оперативный контроль за их соблюдением посредством данных аккумулируемых на счетах бухгалтерского учета.

Таким образом, аналитическая система способствует реализации концепции тройственного ограничения в части анализа плановых и фактических данных о понесенных затратах на реализацию каждой отдельной фазы жизненного цикла.

Для достижения цели исследования были поставлены следующие задачи: выявление направлений проведения оценки проектной деятельности; группировка показателей оценки эффективности реализации проектов по ключевым блокам.

Материалы и методы исследования

В качестве методологической базы исследования выступают теоретические разработки отечественных авторов, а также статистические данные о реализации проектов. Применены методы анализа и синтеза для определения наиболее эффективных показателей оценки.

Результаты

Проектная деятельность предполагает достижение определенных целей с установленными ограничениями по времени, ресурсам и качеству. Стоит отметить, что оценка эффективности реализации проектов является ключевым аспектом деятельности команды проекта и менеджера проекта, так как позволяет выявить возможные отклонения от установленных ограничений и произвести оперативное вмешательство в производственные и управленческие процессы.

В соответствии с методикой проведения аналитического исследования необходимо выработать систему показателей, которая будет использована в процессе анализа. Экономические показатели представляют собой один из самых распространенных и эффективных инструментариев описания экономики, используемых в экономической науке и в управлении экономическими процессами. В наиболее общем виде экономический показатель включает наименование, числовое значение и единицу измерения. [1]

Каждое экономическое явление, процесс или объект, как правило, характеризуется не одним, обособленным, а целым комплексом взаимосвязанных показателей. Например, эффективность использования основных фондов организации характеризуется показателями фондоотдачи, фондоемкости, объемом выпуска продукции на один квадратный метр производственной площади и др. В связи с этим выбор и обоснование системы показателей для отражения экономических явлений и процессов является важным методологическим вопросом в экономическом анализе. От того, насколько полно и точно показатели отражают сущность изучаемых объектов, зависят результаты экономического анализа. [3], [4]

Для оценки степени эффективности реализации проектов нами предлагается применение системы показателей, включающей следующие направления (таблица 1).

1. Показатели временного соответствия работ проекта. Данные показатели позволяют оценить степень выполнения заданных значений времени на реализацию фаз жизненного цикла в общем виде, а также входящих в их состав коллективных мероприятий и индивидуальных работ. Управление временем (продолжительностью) проекта нацелено на планирование, контроль, корректировки, анализ сроков и резервов выполнения работ с позиций своевременного завершения проекта. [9] Управление временем подразумевает распределение времени выполнения проекта по последовательным стадиям его осуществления; составление графиков выполнения проекта и его отдельных работ и контроль за их соблюдением.

Реализовать проект в рамках заранее определенных календарных планов, бюд-

жетов и с соблюдением требуемых показателей качества продукции непростая задача. Управление реализацией проекта в современных условиях сопряжено с большой долей неопределенности, не зависящей от менеджера проекта. [5] Проект состоит из большого числа разнообразных мероприятий, таких как различные встречи и совещания, подготовка отчетов, взаимодействие с потребителем и т.д. Успех отдельных мероприятий, входящих в проект, и проекта в целом определяется умением менеджера проекта управлять временем своим и своих подчиненных.

Для руководителя проекта время — в первую очередь ограничение, и только умелая реализация функций управления временем обеспечивает его использование как некоего ресурса. Для эффективного использования времени необходимо овладение не только личностными навыками, но и существующими методиками, из которых к числу самых доступных и основных можно отнести сетевые модели. [8]

2. Показатели достижения требований качества проекта. Качество проектной продукции является сложной категорией. В общем случае проектная продукция представляет собой описание проектных решений в установленных государственными стандартами и нормативными документами формах проектной документации. Требования и критерии качества различны для проектных решений и проектной документации, в которой они отражаются. Соответственно различные требования качества должны предъявляться к технологиям разработки проектных решений и к технологиям формирования проектной документации.

Под качеством (уровнем качества) проектных решений следует понимать степень соответствия их технико-экономическим показателям и качественным характеристикам (в том числе: социальным, эстетическим, экологическим и др.), которые устанавливаются заданиями на разработку проекта, а также степень соответствия решений требованиям законодательства, установленным стандартам, нормам и правилам. [7]

Под качеством проектной документации следует понимать степень соответствия состава, содержания, объемов и формы представления проектных документов требованиям действующих нормативов, с учетом факторов наличия ошибок и уровня графического отображения подлинников и копий документов. [6] Качественной может считаться такая документация, комплектность, объем и содержание которой необходимы и достаточны для эффективного выполнения работ по реализации последующих фаз жизненного цикла проекта.

3. Показатели финансовой эффективности проекта. Одним из ключевых критерием эффективности проекта можно считать превышение будущих доходов от реализации проекта над первоначальными, текущими и ликвидационными затратами.

Расчет чистого приведенного дохода

Проведем расчет одного из ключевых показателей финансовой эффективности проекта - чистого приведенного дохода (NPV), который вычисляется как разница между дисконтированной стоимостью денежных поступлений от проекта и дисконтированными затратами на проект.

Заказчик вложил в проект по модернизации типографии 200 тысяч рублей. Норму дисконта установим на уровне доходности организации, в соответствии со систематизированными учетными данными — 12%. Отдача по годам, начиная с первого расчетного года, составляет:

-1 год — 40 тыс. руб.;

-2 год — 60 тыс. руб.;

-3 год — 80 тыс. руб.;

-4 год — 100 тыс. руб.

Подставим полученные значения в формулу:

$$NPV = -200000 + 40000 / (1 + 0,12) + 60000 / (1 + 0,12)^2 + 80000 / (1 + 0,12)^3$$

+ 100000 / (1 + 0,12)⁴ = — 200000 + 35714 + 47831 + 56943 + 63552 = 4040 руб.

Чистый приведенный доход вложения является положительным, однако его размер невелик, что должно насторожить инвестора, поскольку при любых колебаниях рынка показатель может стать отрицательным. А также, дисконтная ставка, которая рассматривалась нами как постоянная, является динамическим показателем и может меняться в зависимости от разных факторов (ставки рефинансирования, уровня инфляции, рыночных цен в конкретной отрасли). [2] В связи с чем оценка эффективности подобной инициативы в целом положительна, генерируемые ею потоки денежных средств возмещают затраты и увеличивают стоимость организации. Однако если главная задача – получение максимальной прибыли, то в данном случае при невысоком положительном результате риски потерь довольно велики.

Заключение

Применение концепции тройственного ограничения оказывает наиболее существенное влияние на функционирование аналитической системы, так как требует разработки новых подходов к формированию информационной базы, а именно полученные данные должны максимально соответствовать предусмотренным в бюджете проекта показателям. Концепция тройственного ограничения, подробно рассмотренная в ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014, позволяет делать вывод о целесообразности разграничения проектной деятельности (проектного менеджмента) и процессной деятельности в аналитической работе, ввиду наличия ряда отличительных особенностей, таких как временные рамки, периодичность получения результата, определение плановых показателей деятельности и другое. [10]

Таким образом, из всего вышесказанного следует, что технология проектирования должна обеспечивать выпуск проектной продукции высокого качества с наименьшими затратами труда, времени, финансовых и материально-технических ресурсов. Чем выше технологический уровень (качество технологии) проектного производства, тем более высоким является качество проектных решений и проектной документации. При соблюдении одинакового уровня качества проектной продукции наиболее эффективной технологией следует считать процесс, на реализацию которого затрачивается минимальное количество ресурсов, находящихся в распоряжении проектной организации. Главными из ресурсов являются труд проектировщиков и время разработки проекта, а основными критериями эффективности технологии проектирования следует считать уровень себестоимости (в том числе-трудоемкости) и показатели производительности труда разработчиков проекта при обеспечении требуемого уровня качества проектной продукции, в связи с чем является необходимым рассмотрение особенностей адаптации инструментов управленческого учета к условиям проектной деятельности.

Конфликт интересов

Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

Список источников

1. Бобрышев А.Н. Методика KRISIS-анализа в информационном обеспечении решений экономического субъекта // Экономический анализ: теория и практика. 2018. Т. 17. № 2 (473). С. 285-307.
2. Бобрышев А.Н., Сердюков А.М. Применение показателей КРІ в системе управленческого анализа (на примере промышленных производств) // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. 2020. № 4. С. 91-103.
3. Беленов О.Н., Булгакова С.В. Учетно-аналитическое обеспечение маркетинго-

- вой деятельности экономического субъекта // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 13 (412). С. 24-34.
4. Булгакова С.В. Аналитические инструменты стратегического управленческого учета // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 4 (403). С. 36-49.
 5. Волков А.И., Загуляева А.И. Использование стратегических характеристик при оценке эффективности инновационных проектов // Машиностроение и компьютерные технологии. 2018. № 2. С. 1-17.
 6. Жильцов С.А. Подходы к оценке эффективности проектов автономного энергообеспечения // Инновации и инвестиции. 2018. № 9. С. 120-122.
 7. Колегова О.А., Захарова А.А. Модель оценки и выбора проектов стратегического развития автотранспортного предприятия на основе системы сбалансированных показателей и метода аналитических сетей // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Системный анализ и информационные технологии. 2019. № 4. С. 95-108.
 8. Рыкунов И.В. Применение системы сбалансированных показателей как инструмента снижения рисков на разных этапах реализации международного проекта // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2019. № 1-2. С. 184-189.
 9. Сбитнева Д.В., Белова Н.Е., Яковенко Н.Ю. Разработка системы сбалансированных показателей при проектно-ориентированном подходе к строительству жилой недвижимости // Экономика и предпринимательство. 2020. № 6 (119). С. 961-966.
 10. Apenko S.N., Fomina Yu.A. Project management sustainability assessment at enterprises of the Russian regions // Management Issues. 2019. № 6 (61). С. 233-240.

References

1. Bobryshev A.N. KRISIS-analysis methodology in information support of decisions of an economic entity // Economic analysis: theory and practice. 2018. Vol. 17. No. 2 (473). pp. 285-307.
2. Bobryshev A.N., Serdyukov A.M. Application of KPI indicators in the management analysis system (on the example of industrial production) // Izvestiya Timiryazevskaya Agricultural Academy. 2020. No. 4. pp. 91-103.
3. Belenov O.N., Bulgakova S. V. Accounting and analytical support of marketing activities of an economic entity // Economic analysis: theory and practice. 2015. No. 13 (412). pp. 24-34.
4. Bulgakova S.V. Analytical tools of strategic management accounting // Economic analysis: theory and practice. 2015. No. 4 (403). pp. 36-49.
5. Vakhrushina M.A., Simonova S.V. Application of the system of key performance indicators as a way to improve the quality of management of organizations of the public sector of the economy // Accounting and taxation in budget organizations. 2020. No. 5. pp. 5-11.
6. Vakhrushina M.A. Managerial accounting as an instrument of internal control of the activities of subjects of the state sector of the economy // Audit. 2018. No. 5. pp. 17-21.
7. Tunin S.A., Klochko A.V. Management of material working capital of commercial organizations // Bulletin of the Institute of Friendship of the Peoples of the Caucasus (Theory of Economics and management of the national economy). Economic sciences. 2019. No. 1 (49). p. 16.

8. Tunin S.A. On-farm control of finished products in agricultural organizations // Accounting in agriculture. 2018. No. 7. pp. 43-50.
9. Frolov A.V. Development and implementation of internal control in animal husbandry within the framework of ecological and economic activities of the organization // Bulletin of the Institute of Friendship of the Peoples of the Caucasus (Theory of Economics and management of the national economy). Economic sciences. 2018. No. 4-2 (48). p. 8.
10. Shamrina S.Yu., Frolov A.V. Methodology for calculating economic capital and its adequacy standards in a bank // Modern economics: problems and solutions. 2020. No. 6 (126). pp. 124-136.

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF PROJECT IMPLEMENTATION

Nelly. P. Agafonova

Stavropol State Agrarian University
per. Zootechnical, 12, 355017, Stavropol, Russian Federation

Importance. The wide practice of applying project management in Russia arouses quite a strong scientific interest in terms of information support and accounting and analytical support. It is worth noting the key role in the effective implementation of projects of various directions is the use of a balanced and reasonable system for evaluating the results of project activities. The article discusses approaches to assessing the results of the functioning of a project-oriented economic entity. **Objectives.** Research of problems of development and application of analytical support in the project management system, with the subsequent determination of areas of improvement and recommendations for evaluating the effectiveness of the degree of project implementation. **Methods.** The theoretical and methodological basis of the study was the research of domestic scientists in the field of project management and management accounting, thematic publications in the periodical press. In the process of studying the problems of setting analytical support for the implementation of the project, methods of logical and statistical analysis were used. **Results.** Based on the research of theoretical developments of domestic scientists, approaches to analytical support of project activities are identified. The author's grouping of indicators for evaluating project results is presented in three blocks: "indicators of temporary compliance of project work", "indicators of achieving project quality requirements", "indicators of financial efficiency of the project". The necessity of allocating these blocks in the project management system is justified. The calculation of indicators was carried out in order to test the methodology and form final recommendations for use. **Conclusions.** Based on the results of the study, it can be concluded that it is advisable to use a system of indicators for evaluating the effectiveness of project implementation in the areas of project constraints time, resources, quality, which contributes to the timely identification of critical deviations from the budget and the project charter, as well as the adoption of operational management decisions in order to achieve the planned project results.

Keywords: project management, management accounting, analytical support, time, resources, quality