

УДК 331.1

DOI 10.26118/2782-4586.2026.65.65.066

Ерёмкина Татьяна Викторовна

Чебоксарский институт (филиал)

АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета

Ануфриева Елена Михайловна

ФГБОУ ВО Чувашский государственный университет им. И. Н. Ульянова

Александрова Людмила Юрьевна

Чебоксарский институт (филиал)

АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета

Формирование модели оценки эффективности управления проектной группой

Аннотация. Понятие «оценка эффективности управления проектной группой» рассматривается: в историческом развитии, через контекст-анализ дефиниции, обосновывается необходимость осуществления комплексной оценки. Оценка эффективности управления проектной группой отражается в форме модели. Модель включает в себя компоненты: целевой, субъект-субъектный, содержательный, процессуально-коммуникативный, результативный. Один из основных элементов модели - количественные и качественные методы и методики. Качественные методы (моделирование, наблюдение, опрос) детализируются в методиках. Направления оценки (управление материальными, финансовыми, человеческими ресурсами проекта) представлены системой критериев и показателей. Каждый показатель имеет краткую интерпретацию.

Ключевые слова: проектная группа, эффективность, оценка, модель, компоненты, методы и методики, направления, критерии и показатели.

Eremkina Tatiana Viktorovna

Cheboksary Institute (branch)

of the Moscow University of Humanities and Economics

Anufrieva Elena Mikhailovna

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education

"I.N. Ulianov Chuvash State University"

Alexandrova Lyudmila Yuryevna

Cheboksary Institute (branch)

of the Moscow University of Humanities and Economics

Formation of a model for evaluating the effectiveness of management project group

Annotation. The concept of "evaluation of the effectiveness of project group management" is considered in the context of historical development and context-based analysis of the definition, and the need for a comprehensive evaluation is justified. The evaluation of the effectiveness of project group management is represented in the form of a model. The model includes the following components: target, subject-subject, content, process-communicative, and result. One of the main elements of the model is the use of quantitative and qualitative methods and techniques. The qualitative methods (simulation, observation, and survey) are further detailed in the techniques. The areas of evaluation (management of material, financial, and human resources of the project) are represented by a system of criteria and indicators. Each indicator has a brief interpretation.

Keywords: project team, efficiency, evaluation, model, components, methods and techniques, directions, criteria, and indicators.

Введение. В современных условиях вопрос организации и управления проектными группами очень актуален. Необходимость наличия проектных групп, развитого проектного менеджмента внутри организации является отражением внешней ситуации (сильной конкуренции, новейших технологий, глобального характера информации). Важный аспект совершенствования проектного менеджмента – формирование методологии оценки эффективности управления проектной группой. Вопрос разработки системы такой модели оценки, интегрирующей количественные и качественные методы и показатели – важная научная и практическая задача. Ее решение даст возможность быстрее достичь цели проекта, оптимизировать распределение ресурсов, выявить проблемы на ранней стадии и т.д.

Тема оценки эффективности управления проектной группой – многогранная проблема, привлекавшая и привлекающая внимание как зарубежных, так и отечественных ученых. Палитру зарубежных исследователей данной области представляют К. Грей, Г. Керцнер [13], Э. Ларсон, Р. Мюллер, др. Среди отечественных разработок заслуживают внимания труды К. А. Долженцкой [3], А. В. Жуткина [5], Ж. Д. Етонди [4], В. О. Н. Ильиной [6], Э. А. Исаева [7], Н. В. Капустиной [8], С. Ю. Озорнина [9], А. Е. Поникаровских [10], А. В. Сидоренкова [11], др.

Несмотря на разработанность традиционных подходов к оценке эффективности управления проектной группой, недостаточно представлены комплексные модели оценки эффективности, интегрирующие количественные и качественные методы и показатели. На текущий момент проблема оценки эффективности по-прежнему решается преимущественно за счет финансовых метрик и контроля исполнения. Качественные методы и показатели, инновационные индикаторы, которые играют не менее существенную роль и позволяют многомерно взглянуть на результативность проектной деятельности, используются мало.

Целью настоящего исследования является формирование комплексной модели оценки эффективности управления проектной группой. Цель детализирована в задачах: определение сущности понятия «оценка эффективности управления проектной группой», формирование модели оценки эффективности управления проектной группой, построение системы количественных и качественных методов и показателей оценки. Теоретической основой исследования явились положения теории групповой динамики (К. Левин), ролевой теории (Р. Белбин [12]), теории социального обмена и взаимодействия (Дж. Хоманс). Методологической основой – методы теоретических обобщений, контекст-анализ, моделирование.

Результаты исследования. Развитие понятия «оценка эффективности управления проектной группой» прошло долгий путь от простейшего технического контроля до сложных многокритериальных систем, учитывающих стратегию организации, прибыльность для бизнеса и человеческий фактор.

Понятие зародилось в начале XX в., сразу же, как только появились основы для формирования аппарата управления проектами (Г. Гантт, А. Файоль). Критериями оценки были такие базовые показатели («железный треугольник») как срок, бюджет, результат [1]. В последующем эффективность стали оценивать через призму достижений целей проекта, к «железному треугольнику» добавилось качество, а критерии оценки пополнились показателем «соответствие требованиям и техническим спецификациям». В 1990-е гг. на проект взглянули не как на набор работ, а как на возможность инвестирования. Это привело к корректировке комплекта критериев оценки, добавились такие финансовые индикаторы как «возврат на инвестиции», «чистая приведенная стоимость», «анализ освоенного объема». В период смены столетий понятие эффективности стало многомерным, сформировалась сбалансированная система показателей, от внутренней эффективности

перешли к внешней. Приоритетными критериями оценки стали удовлетворенность интересов стейкхолдеров, стратегические цели, мотивация проектной группы [2]). В настоящее время оценка эффективности управления проектной группой происходит в контексте постоянных изменений и долгосрочных активов. Важными критериями оценки становятся бизнес-ценность, адаптивность, ESG-факторы (Environment, Social, Governance – экологические, социальные и экономические аспекты эффективности проектов), управление знаниями (нематериальные активы, база проектов) [14].

Проведенный контент-анализ понятия оценки эффективности проектной группы многих исследователей (А. В. Жуткина [5], Н. В. Капустиной [8], А. Е. Поникаровских [10], А. В. Сидоренкова [11], др.) позволяют выявить в них общее – разные авторы под оценкой эффективности проектной группы понимают исследование проектной группы относительно количества и видов затраченных ресурсов для достижения результата.

Процесс развития понятия дал нам возможность увидеть многоаспектность категории, множественность подходов и критериев к оценке. Таким образом, в условиях ограниченности ресурсов и постоянных изменений формирование комплексных моделей оценки эффективности проектных групп, интегрирующих количественные и качественные методы и показатели – ключевая задача проектного менеджмента.

Анализ традиционных и современных подходов к оценке эффективности управления проектной группой позволил разработать комплексную модель (рис. 1). Модель включает в себя компоненты: целевой (цель, задачи, принципы), субъект-субъектный (внешние, внутренние эксперты, руководство проектной группы – заказчик, инвестор, руководитель, участники проектной группы), содержательный (направления, этапы, условия), процессуально-коммуникативный (методы, методики), результативный (критерии, показатели оценки).

Цель оценки эффективности проектной группы: совершенствование системы управления проектной группой, рост ее эффективности.

Задачи оценки: поиск соответствия деятельности проектной группы цели проекта; определение недостатков в управлении проектной группой, которые мешают достижению цели проекта, совершенствование системы управления проектной группой, рост эффективности расходов на ресурсы.

Рисунок 1 – Модель оценки эффективности управления проектной группой

1. Целевой компонент				
Цель: совершенствование системы управления проектной группой, рост ее эффективности			Принципы: системность, прозрачность, объективность, конструктивность, ориентация на будущее	
Задачи: поиск соответствия деятельности проектной группы цели проекта, определение недостатков в управлении проектной группой, которые мешают достижению цели проекта, совершенствование системы управления проектной группой, рост эффективности расходов на ресурсы				
2. Субъект-субъектный компонент				
Внешние эксперты (внешняя оценка)	Сотрудники организации (внутренняя оценка)	Участники проектной группы	Руководство проектной группы (заказчик, инвестор)	Руководство проектной группы (руководитель проекта)
3. Содержательный компонент				
Направления: оценка управления материальными, финансовыми, человеческими ресурсами проекта		Этапы: подготовка и планирование оценки, сбор данных и мониторинг, анализ и интерпретация данных, обратная связь и обсуждение, корректирующие действия и совершенствование, итоговая оценка		

Условия: ресурсы (материалы, фонды, обслуживание, персонал, знания, время, усилия), формально-количественные (композиция, численность, коммуникативная сеть) и социально-психологические характеристики (ценностно-смысловое единство)	
4. Процессуально-коммуникативный компонент	
Количественные методы (через систему показателей (hard-метрики)) Качественные методы (через систему показателей (soft-метрики)): наблюдение, моделирование, анализ процесса и результата деятельности, опросы	Методики качественных методов: предметное моделирование «Арка», система наблюдения развития группы, методика изучения предметно-деятельностной и социально-психологической сплоченности группы, др.
5. Результативный компонент	
Критерии эффективности управления ресурсами: - материальными: использование ресурсов, управление запасами, по стоимости, др. - финансовыми: бюджетная эффективность, ликвидность, рентабельность, др. - человеческими: продуктивность, качество работы и удовлетворенность, развитие и компетенции, др.	Показатели эффективности управления ресурсами: - материальными: коэффициент использованных материалов, оборачиваемость запасов, др. - финансовыми: отклонение по стоимости, индекс выполнения стоимости, чистая приведенная стоимость, др. - человеческими: загрузка ресурсов, скорость группы, количество дефектов, удовлетворенность, вовлеченность, др.

Принципы оценки: системность (регулярность проведения оценки), прозрачность (четкость в определении критериев оценки), объективность (опора на данные и факты), конструктивность (цель – улучшить процесс управления проектной группой, а не найти виновных), ориентация на будущее (основное внимание на том, как сделать процесс управления проектной группой лучше в будущем).

Уровни оценки: руководство проектной группы – заказчик, инвестор; руководство проектной группы - руководитель проекта; участники проектной группы. На уровне заказчика, инвестора оцениваются: следование стратегии, достижение бизнес-целей, удовлетворенность результатом, управление ожиданиями. На уровне руководителя проекта оцениваются: лидерские качества руководителя, ясность постановки задач, справедливость, способность слушать, защищать интересы группы, предоставлять обратную связь и возможности для роста участников группы. На уровне участников проектной группы оцениваются: методы управления, коммуникации, мотивация, климат в группе.

Оценка должна осуществляться по следующим направлениям: оценка управления материальными ресурсами проекта, оценка управления финансовыми ресурсами проекта, оценка управления человеческими ресурсами проекта.

В процессе оценки управления материальными ресурсами проекта анализу подвергаются: эффективность использования ресурсов, эффективность управления запасами, эффективность по стоимости, операциям, качеству. В процессе оценки управления финансовыми ресурсами проекта анализу подвергаются: бюджетная эффективность, ликвидность и управление денежными потоками, рентабельность и возврат на инвестиции, риск и устойчивость. В процессе оценки управления человеческими ресурсами анализу подвергаются: продуктивность использования ресурсов, качество работы и удовлетворенность, развитие и компетенции, командная динамика и сотрудничество, рентабельность человеческих ресурсов.

Оценка включает в себя следующие этапы: подготовка и планирование оценки (до начала проекта), сбор данных и мониторинг (в течение проекта), анализ и интерпретация данных (регулярно, согласно плану), обратная связь и обсуждение (после анализа), корректирующие действия и совершенствование, итоговая оценка.

Первый этап оценки – подготовка и планирование: определяются цели и критерии оценки (критерии привязаны к целям), устанавливаются базовые показатели (на основе критериев: hard-метрики (количественные) и soft-метрики (качественные)), выбираются методы и методики оценки, определяется частота и формат оценки (оперативная (ежедневная или еженедельная), тактическая (ежемесячная или по окончании этапа), стратегическая (по завершении проекта)). Второй этап оценки – сбор данных и мониторинг: собираются систематически данные по базовым показателям, документируются для последующего анализа. Третий этап оценки - анализ и интерпретация данных: данные сводятся в единую картину, анализируются отклонения показателей от запланированных значений, выявляются причинно-следственные связи, оценивается эффективность деятельности руководителя проекта (насколько действия руководителя повлияли на показатели). Четвертый этап оценки - обратная связь и обсуждение: результаты оценки обсуждаются в конструктивном ключе коллективно или индивидуально (с ключевыми участниками, а также с теми, кто показал выдающиеся результаты, или с теми, кто стал причиной проблем); осуществляется совместный поиск решения (методом мозгового штурма, например). Пятый этап оценки - корректирующие действия и совершенствование: разрабатывается план по совершенствованию (меры, ответственные, сроки), меры внедряются в практику работы проектной группы. Шестой этап оценки - итоговая оценка: цель и результат проекта сравниваются по всем аспектам (сроки, бюджет, качество, удовлетворенность проектной группы и стейкхолдеров), обсуждаются с проектной группой и стейкхолдерами, формируется итоговый отчет (документ с показателями, выводами, рекомендациями для совершенствования управления проектными группами и портфелем проектов).

Условия эффективности проектной группы: ресурсы, формально-количественные, социально-психологические характеристики. Ресурсы членов группы - все соответствующие выполняемой цели знания, способности, навыки, орудия труда, которыми владеют выполняющие ее индивиды [11]. К ресурсам относят ресурсы: внутренние (материалы, фонды, обслуживание, персонал, знания, время, усилия), внешние (получаемые из внешней среды). Формально-количественные характеристики: композиция, численность, коммуникативная сеть. Категории характеристик участников группы, которые описывают композицию группы: социально-демографические, личностные, деятельностные, лидерские. Социально-психологические характеристики – межличностные отношения, опосредованные совместной деятельностью (ценностно-смысловое единство); сплоченность, социальная леность, групповая действенность, групповое доверие, конфликт.

Количественные методы оценки: через систему показателей (hard-метрики): прибыль, ликвидность, рентабельность, текучесть кадров, др. Качественные методы оценки: через систему показателей (soft-метрики): удовлетворенность, доверие, коммуникации, др. Относятся: наблюдение, моделирование, анализ процесса и результата деятельности, опросные методы (табл. 1).

Таблица 1 – Качественные методы оценки проектной группы [11]

Метод	Виды	Методики
Моделирование. Изучение сработанности, совместимости, вклада индивидов в групповую работу, лидерство, др.	Предметные	Предметное моделирование «Арка»: сборка арки - суммирование индивидуальных вкладов участников
	Аппаратные	Аппаратное моделирование «Кибернометр»: рабочее поле (лабиринт), движок с лампочкой (индикатор ошибок), система тяг для управления перемещением движка
	Компьютерное	Компьютерная игра «Повышение психологической надежности деятельности

		персонала в условиях опасного производства»: виртуальная швартовка судна
	Ситуационные тесты	Тест «Групповая дискуссия без лидера»: тема для обсуждения в течении определенного времени
	Моделирование принятия решений	Модель «Схема выработки группового решения»: решение присяжных - набор возможных альтернативный решений (виновен/ не виновен), группа должны прийти к согласию
Наблюдение. Изучение активности, взаимодействия.	Категориальная схема регистрации данных	Категориальная схема «Анализ процесса взаимодействия»
	Кодирующая система регистрации	Кодирующая система «Наблюдение паттернов «время – событие – индивид»
	Регистрация данных за развитием группы	«Система наблюдения развития группы»: определение этапа развития группы - анализ интерактивных высказываний по категориям
Опросные методы	Метод экспертных оценок	Методика 360 градусов: эксперты – участники группы, руководитель группы, заказчик, инвестор, руководители других проектных групп, подразделений, руководитель организации, клиенты
	Тесты-опросники: субъективные характеристики группы	Методика изучения предметно-деятельностной и социально-психологической сплоченности группы, методика изучения нормы продуктивности группы
	внешние отклонения группы	Методика изучения эмоционально-мотивационных ориентаций в межгрупповом взаимодействии
	отношения участников к группе	Методика изучения группового доверия, методика изучения групповой идентичности
	отношения участников в группе	Методика изучения межличностного доверия в группе, методика изучения межличностной идентичности в группе, опросники типа межличностного конфликта в группе
	активность участника в группе	Методика изучения стиля межличностного поведения, лидерства и вклада индивида в группе, методика изучения стиля руководства
	удовлетворенность участников группы	Опросник удовлетворенности участников группы, субъективное шкалирование общей удовлетворенности работой в группе или групповой продуктивности

Ключевое направление оценки эффективности группы – применение компьютерных технологий (например, технология «Групповой профиль - Универсал).

Оценка эффективности проектной группы как анализ имеющихся материальных, финансовых, человеческих ресурсов, динамики их использования и производительности представлена на количественном и качественном уровнях различными показателями (табл. 2-4).

Таблица 2 – Показатели эффективности управления материальными ресурсами проекта

Критерий	Показатель	Формула, интерпретация
Эффективность использования ресурсов	Коэффициент использования материалов	$\text{КИМ} = \frac{\text{Фактический расход материалов}}{\text{Плановый (нормативный) расход}} * 100\%$ <p>Позволяет выявить отклонения и причины. Значение >100% - перерасход, <100% - экономия, но может указывать на брак, упрощение конструкции.</p>
	Удельная материалоемкость работ	$\text{УМР} = \frac{\text{Общая стоимость израсходованных материалов}}{\text{Объем выполненных работ}}$ <p>Позволяет выявить, сколько материалов тратится на единицу продукции (работ). Эффективность выявляется в сравнении с планом или аналогичными проектами.</p>
	Выход готовой продукции	$\text{КИМ} = \frac{\text{Стоимость забракованных материалов}}{\text{Стоимость использованных материалов}} * 100\%$ <p>Позволяет выявить качество использования материалов и соблюдения технологий.</p>
Эффективность управления запасами	Оборачиваемость запасов	$\text{ОЗ} = \frac{\text{Стоимость израсходованных МР за период}}{\text{Средний запас за период}}$ <p>Позволяет выявить, сколько раз запасы обернулись за период. Высокий показатель – эффективное использование капитала, низкий – риск устаревания, излишки, «замораживание» денег.</p>
	Уровень обеспеченности ресурсами	$\text{УОР} = \frac{\text{Фактическое наличие ресурса на складе}}{\text{Плановая потребность на период}} * 100\%$ <p><100% - риск простоя, >100% - риск излишков. Критично для критических видов ресурсов.</p>
	Коэффициент бесперебойности снабжения	$\text{КБП} = \frac{\text{Количество поставок в срок}}{\text{Общее количество поставок}} * 100\%$ <p>Отражает надежность поставщиков и качество логистического планирования.</p>
	Средний срок хранения запасов	$\text{ССХЗ} = \frac{\text{Средний запас за период}}{\text{Стоимость израсходованных МР}} * 365 \text{ дней}$ <p>Показывает, насколько дней работы хватит среднего запаса, помогает оптимизировать объемы закупок.</p>
Эффективность по стоимости	Отклонение по стоимости материалов	$\text{ОСМ} = (\text{Плановый расход} * \text{Плановая цена}) - (\text{Фактический расход} * \text{Фактическая цена})$ <p>Позволяет разделить влияние цены и количества. Значение отрицательное – перерасход.</p>
	Доля материальных затрат в общей стоимости проекта	$\text{КБП} = \frac{\text{Общая стоимость материалов}}{\text{Общий бюджет проекта}} * 100\%$ <p>Структурный показатель, важен для первоначального планирования и контроля.</p>
	Экономия / перерасход по материалам	$\text{Э(П)М} = \text{Фактические затраты на материалы} - \text{Плановые затраты}$ <p>Абсолютное значение отклонения бюджета.</p>
Операционная и качественная	Коэффициент потерь времени из-за отсутствия материалов	$\text{КПВ} = \frac{\text{Время простоя рабочих (техники) из-за отсутствия МР}}{\text{Общее плановое рабочее время}} * 100\%$ <p>Является самым наглядным показателем срыва графика из-за плохого управления МР.</p>

	Соответствие материалов стандартам	$СМС = \frac{\text{Кол-во партий, прошедших входной контроль}}{\text{Общее количество партий}} * 100\%$ <p>Влияет прямопропорционально на качество конечного продукта и минимизацию претензий.</p>
--	------------------------------------	--

Таблица 3 – Показатели эффективности управления финансовыми ресурсами проекта

Критерий	Показатель	Формула, интерпретация
Бюджетная эффективность	Отклонение по стоимости	$ОС = \text{Стоимость работ по плану} - \text{Фактическая стоимость работ}$ <p>Значение отрицательное – перерасход.</p>
	Индекс выполнения стоимости	$ИВС = \frac{\text{Стоимость работ по плану}}{\text{Фактическая стоимость работ}}$ <p>ИВС > 1 – эффективно, ИВС < 1 – неэффективно (тратим больше, чем планировали на результат).</p>
	Отклонение бюджета на завершение	$ОБЗ = \text{Исходный бюджет проекта} - \text{Прогнозируемая итоговая стоимость}$ <p>ОБЗ > 0 – проект завершится с экономией, ОБЗ < 0 – с перерасходом.</p>
Ликвидность и управление денежными потоками	Коэффициент достаточности денежного потока	$КДДП = \frac{\text{Чистый денежный поток от операцион. деятельности}}{\text{Текущие финансовые потребности проекта}}$ <p>Показывает, покрывает ли операционная деятельность потребность в деньгах.</p>
	Период оборачиваемости денежных средств	$ПОДС = \text{Время между поступлениями} - \text{Время между выплатами}$ <p>Чем < период, тем < потребнось в оборотном капитале.</p>
	Сальдо совокупного денежного потока проекта	Динамика накопленного остатка денежных средств на протяжении жизненного цикла проекта. Не должен уходить в «минус».
Рентабельность и возврат на инвестиции	Чистая приведенная стоимость	$ЧПС = \sum \text{дисконтированные денежные потоки за срок проект}$ <p>Главный показатель. ЧПС > 0 - проект эффективен.</p>
	Внутренняя норма доходности	Ставка дисконтирования, при которой ЧПС = 0. Показывает процентную доходность проекта. Сравнивается с требуемой нормой доходности.
	Индекс рентабельности	$ИР = \frac{\text{Чистая приведенная стоимость}}{\text{Текущие финансовые потребности проекта}}$ <p>Показывает отдачу на единицу вложенных средств. ИР > 1 - проект эффективен.</p>
	Срок окупаемости	Время, за которое совокупные доходы покроют инвестиции.
Устойчивость	Точка безубыточности	Момент, когда выручка покрывает все затраты (в единицах продукции или времени).
	Запас финансовой прочности	Насколько может упасть выручка или вырасти затраты, чтобы проект остался безубыточным.
	Анализ чувствительности	Как изменяется ЧПС или ВНД при изменении ключевых переменных (цена, объем продаж, затраты, сроки).

Операционные показатели	Удельная стоимость единицы работ/продукта	Сравнение с планом, аналогами, нормативами.
	Соблюдение графика финансирования	Сравнение плана и факта поступлений.

Таблица 4 – Показатели эффективности управления человеческими ресурсами проекта

Критерий	Показатель	Формула, интерпретация
Продуктивность	Загрузка ресурсов	$ЗР = \frac{\% \text{ времени, кот. сотрудник тратит на задачи проекта}}{\% \text{ времени, кот. сотрудник тратит на простую задачу}}$ 70-85% - оптимальная загрузка, 100% - выгорание.
	Трудоемкость и отклонения	$ТиО = \frac{\text{Фактические затраты}}{\text{Плановые затраты}} * 100\%$ Показывает точность планирования (человеко-часы/дни).
	Выполнение сроков задач	Процент задач, выполненных в запланированные сроки.
	Скорость группы	Средний объем работы, которую проектная группа выполняет за спринт. Помогает прогнозировать сроки.
Качество работы, удовлетворенность	Ошибки и количество дефектов	Количество ошибок, найденных при тестировании, после сдачи задачи. Высокий показатель - перегруз, недостаток компетенций, плохие требования.
	Удовлетворенность	Измеряется через регулярные анонимные опросы. Недовольная проектная группа - это низкая продуктивность, высокие риски.
	Вовлеченность	Оценивается по активности на собраниях, инициативе, участию в обсуждениях.
Развитие и компетенции	Выполнение плана обучения	% сотрудников, прошедших необходимую для проекта подготовку.
	Навыковая покрытость	Наличие в проектной группе всех критически важных для проекта компетенций. Оценивается через матрицу компетенций.
	Кросс-функциональность	Способность членов проектной группы выполнять задачи за пределами своей основной роли. Важно для гибкости.
Групповая динамика, сотрудничество	Коэффициент текучести	% сотрудников, добровольно покинувших проект до его завершения. Критически важный показатель! Высокая текучесть - огромный риск.
	Слаженность	Можно оценивать через 360 градусов или опросы о качестве коммуникации и взаимопомощи.
	Эффективность коммуникаций	Измеряется через количество и длительность согласований, процент «переделок» из-за недопонимания.
Рентабельность	Стоимость сотрудников	Фактические затраты на зарплаты, налоги, оборудование проектной группы по сравнению с бюджетом.
	Рентабельность инвестиций в сотрудников	$ТиО = \frac{\text{Ценность проекта} - \text{Затраты на персонал}}{\text{Затраты на персонал}} * 100\%$ Оценивает вклад человеческих ресурсов в результат.

	Стоимость простоев	Финансовые потери из-за незагруженности ресурсов.
Руководство проектом	Разрешение конфликтов	Время и количество эскалаций (стадий наивысшего развития противоречий).
	Доверие	Оценивается через обратную связь.

Выводы/Заключения. Понятие «оценка эффективности управления проектной группой», безусловно, заслуживает пристального теоретического изучения и широкого практического применения в организациях. Признание оценки эффективности отправной точкой процесса поможет избежать ситуации «только в конце пути мы узнаем, с чего следовало начинать».

Модель оценки эффективности очень динамична, развивается вместе с внутренней и внешней средой организации, требует от менеджера наличие теоретических знаний вопроса, постоянного поиска наиболее эффективных моделей, практической апробации модели на проектной группе организации.

Предложенная модель оценки эффективности управления проектной группой включает в себя компоненты: целевой (цель, задачи, принципы), субъект-субъектный (внешние, внутренние эксперты, руководство проектной группы – заказчик, инвестор, руководитель; участники проектной группы), содержательный (направления, этапы, условия), процессуально-коммуникативный (методы, методики), результативный (критерии, показатели оценки). В качестве методов оценки выступают количественные и качественные методы. Качественные методы: моделирование, наблюдение, опросные методы. Направления оценки (управление материальными, финансовыми, человеческими ресурсами проекта) представлены системой количественных и качественных критериев и показателей.

Список источников

1. Аньшин, В. М. Управление проектами с учетом концепции устойчивого развития / В. М. Аньшин // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2013. - Т. 2. - № 2. – С. 3–15.
2. Верзух, Э. Управление проектами : ускоренный курс по программе MBA : практические рекомендации, оперативные решения, передовые идеи / Э. Верзух, 2-е изд. - Москва [и др.]: Диалектика, 2007. - 471 с.
3. 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.
4. Етонди, Ж. Д. Эффективное управление человеческими ресурсами в рамках проектного управления : стратеги и методы / Ж. Д. Етонди // Тенденции развития науки и образования. – 2024. - №110-5. – С. 201-204.
5. Жуткин, А. В. Управленческие и организационные проблемы эффективной команды в проектной деятельности : автореф. дис. ... канд. соц. наук. – М., 2003. – 22 С.
6. Ильина, О. Н. Эффективность корпоративного управления проектами / О. Н. Ильина // Российское предпринимательство. – 2009. – Том 10. – № 10. – С. 71-75.
7. Исаев, Э. А. Управление рисками проектного управления в государственном секторе / Э. А. Исаев, Л. В. Гусарова // Управленческий учет. – 2022. - №9-1. – С. 27-34.
8. Капустина, Н. В. Формирование комплексной системы оценки эффективности проектного управления на основе интеграции количественных и качественных методов в условиях ресурсных ограничений / Н. В. Капустина // Вестник Евразийской науки. – 2025. – Том 17. - №1.

9. Озорнин, С. Ю. Компаративный анализ методов оценки эффективности проектного управления и исследование возможности их применения в agile-проектах: С. Ю. Озорнин, Н. Г. Терлыга // Инновации. 2018. №7 (237). – С. 108-112.
10. Поникаровских, А. Е. Оценка эффективности системы управления проектами / А. Е. Поникаровских // Научные междисциплинарные исследования. – 2020. - № 7. – С. 66-71.
11. Сидоренков, А. В. Управление эффективностью групп и команд в организации : учебное пособие / А. В. Сидоренков, Н. Ю. Ульянова ; Южный Федеральный университет. – Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2016. – С. 59.
12. Belbin, R. M. Team Roles at Work 2nd ed. Routledge, 2010. 162 p.
13. Kerzner, H. Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance / H. Kerzner // John Wiley & Sons, 2023. - 384 с.
14. Five emerging trends shaping project and change management capability in 2026, 17 декабря 2025. – URL : <https://www.pm-partners.com.au/insights/five-emerging-trends-in-2026>.

Сведения об авторах

Ерёмкина Татьяна Викторовна, канд. пед. наук, преподаватель кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университет, г. Чебоксары, Россия.

Ануфриева Елена Михайловна, канд. экон. наук, доцент кафедры отраслевой экономики, ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет имени И. Н. Ульянова», г. Чебоксары, Россия.

Александрова Людмила Юрьевна, канд. пед. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университет, г. Чебоксары, Россия.

Information about the authors

Eremkina Tatiana Viktorovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) of the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.

Anufrieva Elena Mikhailovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management and Social Technologies, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "I.N. Ulianov Chuvash State University"

Alexandrova Lyudmila Yuryevna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) of the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.