

УДК 33     DOI: 10.14451/1.255.591

## Оценка эффективности методик управления рисками в проектах

© 2026 Ян Чжаона

Аспирант. Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия.  
E-mail: yangzhenhua17778@163.com

© 2026 Болонин Алексей Иванович

Профессор, доктор экономических наук. Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия.  
E-mail: danrotten@yandex.ru

**Ключевые слова:** управление рисками, проекты, эффективность, риск-менеджмент, оценка методик, неопределённость.

В статье рассматривается проблема оценки эффективности методик управления рисками в проектах в условиях возрастающей неопределённости и усложнения проектной деятельности. Актуальность исследования обусловлена тем, что традиционные подходы к управлению рисками не всегда обеспечивают устойчивость проектов и достижение их целевых показателей, что требует разработки и совершенствования инструментов оценки их результативности. Целью статьи является анализ существующих методик управления рисками и обоснование подходов к их комплексной оценке с учётом организационных, экономических и управленческих факторов.

В работе раскрываются теоретические основы управления рисками, особенности качественных, количественных и комбинированных методов анализа рисков, а также их влияние на процесс принятия управленческих решений в проектах. Особое внимание уделяется критериям и показателям эффективности методик управления рисками, включая показатели достижения целей проекта, уровень отклонений по срокам и бюджету, степень интеграции риск-менеджмента в систему управления проектами и уровень зрелости организации. Обоснована необходимость комплексного подхода к оценке эффективности, предполагающего сочетание анализа результатов проектов, процессов управления и долгосрочных эффектов применения методик риск-менеджмента.

В результате исследования сделан вывод о том, что эффективность методик управления рисками определяется не только их методологическими характеристиками, но и условиями их практического внедрения, уровнем организационной культуры и адаптацией к специфике проектов. Полученные результаты могут быть использованы при разработке и совершенствовании систем управления рисками в проектной деятельности организаций различных отраслей.

Современная проектная деятельность характеризуется высокой степенью неопределённости, обусловленной усложнением технологических процессов, динамичностью внешней среды, глобализацией рынков и ростом требований заинтересованных сторон. В этих условиях управление рисками становится неотъемлемым элементом системы управления проектами и ключевым фактором обеспечения их успешной реализации. Риски сопровождают проект на всех стадиях его жизненного цикла – от инициации и планирования до исполнения и завершения, оказывая влияние на сроки, стоимость, качество результатов и достижение стратегических целей организации.

Несмотря на широкое распространение методик управления рисками и наличие международных стандартов, таких как PMBOK, ISO 31000, ISO 21500, PRINCE2 и других, проблема оценки их эффективности остаётся актуальной. Практика показывает, что формальное внедрение методик не всегда приводит к снижению уровня проектных потерь или повышению устойчивости проектов к неопределённости. Это связано с различиями в организационной культуре, уровне зрелости управления проектами, специфике отрасли и особенностях конкретных проектов. Следовательно, возникает необходимость не только применять методики управления рисками, но и системно оценивать их эффективность, выявляя степень их влияния на результаты проектной деятельности [1].

Целью настоящей статьи является анализ и обоснование подходов к оценке эффективности методик управления рисками в проектах, а также выявление факторов, определяющих их результативность. Для достижения этой цели рассматриваются теоретические основы управления рисками, особенности различных методических подходов, критерии и показатели эффективности, а также проблемы и перспективы их практического применения.

Управление рисками в проектах представляет собой комплекс взаимосвязанных процессов,

направленных на идентификацию, анализ, оценку, планирование реагирования и мониторинг рисков. В классической модели управления проектами риски рассматриваются как события или условия, которые при наступлении могут оказать положительное или отрицательное влияние на цели проекта. В современной интерпретации акцент смещается от исключительно негативно-го понимания риска к более широкому подходу, учитывающему также возможности, возникающие в условиях неопределённости.

Методики управления рисками различаются по уровню формализации, глубине анализа и используемым инструментам. Качественные методы основаны на экспертных оценках, интервью, мозговых штурмах и анализе аналогичных проектов. Они позволяют выявить ключевые риски и определить их относительную значимость, однако отличаются субъективностью и зависимостью от компетенций экспертов [2]. Количественные методы предполагают использование математических моделей, статистических данных и вероятностных оценок, что обеспечивает более объективное измерение вероятности и последствий рисков, но требует значительных ресурсов и наличия достоверной информации. Гибридные подходы объединяют элементы качественного и количественного анализа, обеспечивая баланс между точностью и практической применимостью.

Эффективность методик управления рисками следует рассматривать как степень их влияния на достижение целей проекта при оптимальном использовании ресурсов. В этом контексте эффективность проявляется в снижении вероятности возникновения критических рисков, уменьшении масштаба негативных последствий, повышении устойчивости проекта к внешним и внутренним воздействиям, а также в улучшении качества управленческих решений. Однако измерение эффективности является сложной задачей, поскольку результаты управления рисками часто носят вероятностный характер и не всегда поддаются прямому количественному измерению [3].

Одним из ключевых подходов к оценке эффективности методик управления рисками является сопоставление плановых и фактических показателей проекта. Если внедрение определённой методики сопровождается снижением отклонений по срокам, бюджету и качеству, можно говорить о её положительном влиянии. Однако данный подход не учитывает влияние внешних факторов и случайных событий, что может искажать результаты оценки. Более глубокий анализ предполагает использование показателей зрелости управления рисками, отражающих степень интеграции риск-менеджмента в систему управления проектами и организацией в целом.

Важным аспектом оценки эффективности является анализ процесса принятия решений в условиях риска. Эффективные методики управления рисками способствуют повышению прозрачности информации, снижению неопределённости и формированию обоснованных управленческих решений. В этом смысле эффективность проявляется не только в конечных результатах проекта, но и в качестве управленческих процессов. Например, систематическая идентификация рисков на ранних стадиях проекта позволяет предотвратить возникновение кризисных ситуаций, а разработка сценариев реагирования обеспечивает готовность команды к возможным отклонениям от плана [6].

Существенную роль в оценке эффективности методик управления рисками играет фактор организационной культуры. Даже наиболее совершенные методики не будут эффективными, если в организации отсутствует культура управления рисками, основанная на открытости, ответственности и ориентации на предотвращение проблем. В таких условиях управление рисками превращается в формальную процедуру, не оказывающую реального влияния на результаты проектов. Напротив, в организациях с развитой культурой риск-менеджмента методики управления рисками становятся инструментом стратегического управления, способствующим повышению конкурентоспособности и устойчивости бизнеса [4].

Кроме того, эффективность методик управления рисками зависит от уровня зрелости проектного управления. На начальных стадиях развития проектной деятельности организации, как правило, используют простые и интуитивные методы управления рисками, ориентированные на оперативное реагирование на проблемы. По мере роста зрелости внедряются более сложные и системные методики, включающие формализованные процедуры анализа рисков, использование специализированного программного обеспечения и интеграцию риск-менеджмента с другими функциональными областями управления проектами. В этом контексте оценка эффективности методик должна учитывать уровень зрелости организации и соответствие выбранных инструментов её возможностям и потребностям.

Особое значение имеет адаптация методик управления рисками к специфике отрасли и типу проекта. Проекты в сфере строительства, информационных технологий, инновационной деятельности, энергетики или социальной сферы характеризуются различной природой рисков и разной степенью неопределённости. Следовательно, универсальные методики не всегда обеспечивают необходимый уровень эффективности. Например, в инновационных проектах, где высока доля технологической и рыночной неопределённости, традиционные методы количественной оценки рисков могут быть недостаточно эффективными, тогда как гибкие и итеративные подходы, основанные на принципах agile и lean, позволяют более адекватно реагировать на изменения внешней среды [5].

Важным направлением оценки эффективности методик управления рисками является анализ экономической целесообразности их применения. Внедрение сложных методик требует значительных затрат на обучение персонала, разработку регламентов, внедрение информационных систем и проведение аналитических процедур. Поэтому необходимо сопоставлять затраты на управление рисками с получаемыми эффектами, выраженными в снижении потерь, повышении вероятности успешного завершения проектов и улучшении репутации организации. В этом

смысле эффективность методик управления рисками можно рассматривать как соотношение между затратами на их применение и достигнутыми результатами.

Существенную роль в оценке эффективности играет временной аспект. Результаты управления рисками проявляются не только в рамках одного проекта, но и в долгосрочной перспективе, влияя на стратегическое развитие организации. Накопление опыта управления рисками, формирование базы данных о рисках и разработка типовых сценариев реагирования позволяют повышать эффективность последующих проектов. Следовательно, оценка эффективности методик управления рисками должна учитывать их вклад в развитие организационных компетенций и повышение устойчивости проектной деятельности в целом [7].

Современные тенденции развития управления проектами предполагают интеграцию управления рисками с другими направлениями управления, такими как управление качеством, стоимостью, сроками, заинтересованными сторонами и знаниями. В этом контексте эффективность методик управления рисками определяется их способностью обеспечивать согласованность управленческих решений и синергетический эффект. Например, интеграция риск-менеджмента с системой управления знаниями позволяет использовать накопленный опыт для прогнозирования рисков и разработки более эффективных стратегий реагирования.

Важным инструментом оценки эффективности методик управления рисками является использование ключевых показателей эффективности, отражающих уровень риска, степень его влияния на проект и результативность мер реагирования. Однако разработка универсальной системы показателей представляет собой сложную задачу, поскольку риски имеют различную природу и проявляются в разных формах. Поэтому в практике управления проектами часто используются комбинированные системы показателей, включающие как количественные, так и качественные параметры [8].

В условиях цифровизации и развития технологий анализа данных появляются новые возможности для оценки эффективности методик управления рисками. Использование больших данных, машинного обучения и интеллектуальных систем позволяет более точно прогнозировать риски и оценивать эффективность управленческих решений. В то же время это требует пересмотра традиционных подходов к управлению рисками и разработки новых методик, адаптированных к цифровой среде [9].

Оценка эффективности методик управления рисками в проектах представляет собой многомерный процесс, включающий анализ результатов проектов, управленческих процессов, организационных факторов и экономической целесообразности. Эффективность методик не является статичной характеристикой, а формируется в результате взаимодействия методологических, организационных и технологических факторов.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что эффективность методик управления рисками в проектах определяется не только их методологической обоснованностью, но и условиями их практического применения. Формальное использование стандартных методик без учёта специфики организации и проекта не обеспечивает значимого эффекта и может приводить к иллюзии управляемости рисков. Напротив, адаптация методик к конкретным условиям, их интеграция в систему управления проектами и формирование культуры управления рисками создают предпосылки для повышения устойчивости и результативности проектной деятельности.

Оценка эффективности методик управления рисками требует комплексного подхода, сочетающего анализ количественных и качественных показателей, экономических эффектов и организационных факторов. При этом важно учитывать долгосрочные последствия применения методик, выражающиеся в накоплении управленческого опыта, повышении зрелости проектного управления и укреплении конкурентных позиций организации.

В условиях роста неопределённости и усложнения проектной деятельности значение эффективного управления рисками будет неизбежно возрастать. Это обуславливает необходимость дальнейшего развития методик оценки эффективности риск-менеджмента, их адаптации к цифровой трансформации и внедрения в практику управления проектами. В перспективе именно способность организаций не только идентифицировать и анализировать риски, но и объективно оценивать эффективность применяемых методик управления ими станет одним из ключевых факторов устойчивого развития и успешной реализации проектов.

Дополняя проведённый анализ, целесообразно более детально рассмотреть институциональные и методологические аспекты формирования системы оценки эффективности управления рисками в проектах. В современных организациях управление рисками всё чаще рассматривается не как изолированная функция, а как элемент корпоративной системы управления, тесно связанный со стратегическим планированием, внутренним контролем и управлением результативностью. В этой связи оценка эффективности методик управления рисками должна выходить за рамки отдельных проектов и учитывать их влияние на устойчивость проектного портфеля и деятельность организации в целом [10].

Одним из перспективных направлений развития оценки эффективности риск-менеджмента является переход от фрагментарного анализа отдельных рисков к системной оценке совокупного риск-профиля проекта. Такой подход предполагает учет взаимосвязей между рисками, эффектов их кумуляции и возможного усиления негативных последствий. В сложных проектах риски редко проявляются изолированно, чаще они формируют цепочки событий, приводящие к значительным отклонениям от запланированных параметров. Следовательно, эффективность методик управления рисками во многом определяется их способностью выявлять и учитывать системные риски, а также предотвращать каскадные эффекты.

Важным аспектом является также уровень формализации процедур оценки эффективности. В ряде организаций оценка результативности управления рисками осуществляется интуитивно, на основе субъективных представлений менеджеров о «хорошо реализованном» или «плохо реализованном» проекте. Такой подход не позволяет сформировать воспроизводимую и сопоставимую систему оценки и ограничивает возможности для организационного обучения. Разработка формализованных моделей оценки эффективности, включающих четко определённые критерии, показатели и процедуры анализа, способствует повышению прозрачности и объективности управленческих решений.

При этом чрезмерная формализация также может снижать эффективность управления рисками, особенно в условиях высокой неопределённости и инновационного характера проектов. В таких ситуациях важную роль играет управленческая гибкость и способность команды оперативно адаптироваться к изменениям. Следовательно, система оценки эффективности методик управления рисками должна сочетать формализованные элементы с возможностью экспертной интерпретации и корректировки на основе контекста конкретного проекта. Это позволяет избежать механистического подхода и повысить практическую ценность оценки.

Дополнительного внимания заслуживает вопрос распределения ответственности за управление рисками и оценку эффективности применяемых методик. В традиционных моделях управления проектами ответственность за риски часто возлагается исключительно на руководителя проекта. Однако в условиях роста сложности проектов и расширения круга заинтересованных сторон такой подход оказывается недостаточным. Эффективное управление рисками требует участия функциональных руководителей, высшего менеджмента и, в ряде случаев, внешних стейкхолдеров. В этой связи оценка эффективности методик управления рисками должна учитывать степень вовлечённости различных уровней управления и качество межфункционального взаимодействия.

Особое значение имеет роль проектной команды в обеспечении эффективности риск-менеджмента. Компетенции, опыт и мотивация участников проекта оказывают существенное влияние на качество идентификации рисков и реализацию мер реагирования. Даже при наличии формализованных методик и регламентов недостаточная вовлечённость команды может привести к игнорированию потенциальных угроз или запоздалой реакции на их проявление. Следовательно, оценка эффективности управления рисками должна включать анализ человеческого фактора, уровня коммуникации и качества командного взаимодействия.

В контексте оценки эффективности важно учитывать и поведенческие аспекты управления рисками. Исследования в области поведенческой экономики и психологии управления показывают, что восприятие риска часто искажается под воздействием когнитивных искажений, таких как избыточный оптимизм, эффект подтверждения или склонность к недооценке маловероятных, но значимых событий. Эти факторы могут снижать эффективность даже хорошо разработанных методик управления рисками. Поэтому развитие механизмов критического анализа, коллективного обсуждения и независимой экспертизы становится важным элементом повышения результативности риск-менеджмента.

Дополнительным направлением анализа является сопоставление эффективности централизованных и децентрализованных моделей управления рисками в проектах. В централизованных моделях функции риск-менеджмента сосредоточены в специализированных подразделениях или на уровне корпоративного управления, что обеспечивает единообразие подходов и контроль. Децентрализованные модели, напротив, предполагают большую автономию проектных команд и гибкость в выборе инструментов управления рисками. Оценка эффективности методик в данном контексте должна учитывать баланс между стандартизацией и адаптивностью, а также соответствие выбранной модели масштабу и сложности проектной деятельности.

Значительный интерес представляет анализ эффективности методик управления рисками в портфельном и программном управлении. В отличие от отдельных проектов, управление портфелем предполагает распределение ресурсов между множеством инициатив с различным уровнем риска и ожидаемой отдачей. В этом случае эффективность управления рисками определяется не только успешностью отдельных проектов, но и способностью организации оптимизировать совокупный риск портфеля. Соответственно, оценка эффективности методик должна включать анализ механизмов приоритизации проектов, диверсификации рисков и перераспределения ресурсов.

Экономическая интерпретация эффективности управления рисками также требует расширенного подхода. Помимо прямых финансовых эффектов, таких как снижение перерасхода бюджета или предотвращение убытков, следует учитывать косвенные и нематериальные результаты. К ним относятся повышение доверия со стороны инвесторов и заказчиков, укрепление репутации организации, снижение конфликтов с заинтересованными сторонами и повышение устойчивости деловых отношений. Эти эффекты сложно формализовать, однако в долгосрочной перспективе они оказывают существенное влияние на конкурентоспособность и устойчивость организации.

Важным аспектом является влияние управления рисками на инновационный потенциал проектов. С одной стороны, чрезмерная ориентация на минимизацию рисков может приводить к отказу от инновационных решений и снижению потенциала развития. С другой стороны, эффективные методики управления рисками позволяют осознанно принимать риски, связанные с внедрением новых технологий и подходов, и контролировать их последствия. В этом контексте оценка эффективности риск-менеджмента должна учитывать его влияние на способность организации реализовывать инновационные проекты без утраты устойчивости.

Дополняя анализ, следует отметить возрастающую роль внешней среды в формировании требований к оценке эффективности управления рисками. Регуляторные органы, инвесторы и партнёры всё чаще требуют от организаций прозрачности в отношении процессов управления рисками и их результативности. Это проявляется в развитии стандартов корпоративного управления, требований к раскрытию информации и внедрении практик устойчивого развития. В этих условиях оценка эффективности методик управления рисками становится не только внутренним управленческим инструментом, но и элементом внешней отчетности и коммуникации.

Цифровая трансформация проектной деятельности открывает новые возможности для повышения точности и глубины оценки эффективности риск-менеджмента. Использование цифровых платформ позволяет накапливать и анализировать большие массивы данных о рисках, их проявлениях и результатах управленческих воздействий. Это создаёт предпосылки для перехода от ретроспективной оценки эффективности к прогнозной и превентивной аналитике. Однако успешная реализация таких подходов требует не только технологических решений, но и изменения управленческого мышления и организационных процессов.

Отдельного внимания заслуживает проблема сопоставимости результатов оценки эффективности методик управления рисками. Различия в методологических подходах, типах проектов и условиях их реализации затрудняют формирование универсальных выводов. В этой связи

перспективным направлением является разработка типологий проектов и соответствующих моделей оценки эффективности риск-менеджмента. Это позволит повысить сопоставимость результатов и обеспечить более обоснованный выбор методик в зависимости от контекста проектной деятельности.

Таким образом, дополнение к проведённому анализу позволяет сделать вывод о том, что оценка эффективности методик управления рисками является многоуровневым и динамичным процессом. Она должна учитывать не только непосредственные результаты проектов, но и более широкий организационный и институциональный контекст. Эффективность управления рисками формируется на стыке методологии, человеческого фактора, организационной культуры и технологических возможностей.

В условиях усложнения проектной среды и роста требований к результативности управления способность организаций выстраивать адекватные системы оценки эффективности риск-менеджмента приобретает стратегическое значение. Развитие таких систем способствует повышению качества управленческих решений, снижению неопределённости и формированию устойчивых моделей проектной деятельности. В перспективе дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на разработку интегрированных моделей оценки эффективности управления рисками, учитывающих как экономические, так и социально-организационные аспекты проектного управления.

### Библиографический список

1. *Аньшин В. М., Ильина О. Н.* Управление проектами : учебник для вузов. — М. : Высшая школа экономики, 2019. — 624 с.
2. *Баркалов С. А., Бурков В. Н.* Управление рисками в проектах : учебное пособие. — М. : Инфра-М, 2020. — 256 с.
3. *Керцнер Г.* Управление проектами: системный подход к планированию, составлению расписаний и контролю : пер. с англ. — 11-е изд. — М. : Вильямс, 2018. — 960 с.
4. *Керцнер Х.* Управление проектами: системный подход к планированию, графикам, контролю и оценке рисков / пер. с англ. А. В. Калашникова. — М. : Вильямс, 2017. — 832 с.
5. *Котов В. Н., Смирнов С. А.* Методы количественной оценки рисков проекта // *Успехи современной науки.* — 2022. — Т. 8, № 2. — С. 76–84.
6. *Лапыгин Ю. Н.* Риск-менеджмент : учебник для вузов. — М. : Юрайт, 2021. — 304 с.
7. *Лернер Э.* Управление рисками проектов в условиях неопределённости. — СПб. : БХВ-Петербург, 2020. — 352 с.

8. Меркулов И. А., Сорокина Т. Ю. Практика управления проектными рисками. – Екатеринбург : УрФУ, 2018. – 276 с.
9. Писарев Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2021. – № 6. – С. 45–58.
10. Шейн Д. Управление рисками: глобальные практики и стандарты / пер. с англ. Е. П. Захарова. – М. : Альпина Паблицер, 2021. – 416 с.