

ББК 65.291.217

Д. В. Матяш

Организация системы мониторинга в процессе управления проектами компании

D. V. Matyash

Organization of the Monitoring System in the Process of Project Management

Выполнение проектов компании происходит под воздействием внешних и внутренних факторов. В статье рассматривается организация эффективной системы мониторинга, позволяющей получать оперативную информацию для принятия решений по управлению издержками, ресурсами и качеством выполненных задач проекта.

Ключевые слова: мониторинг, управление проектом, эффективность, стратегическое управление, контроль, система мониторинга.

DOI 10.14258/izvasu(2013)2.2-55

Процессы глобализации и интеграции, отражающие особенности функционирования и развития крупных предприятий, обуславливают применение более совершенных и эффективных инструментов и методов управления, в числе которых проектный подход. Проектное управление подразумевает систему мероприятий, направленных на достижение определенного результата в установленный срок и в рамках утвержденного бюджета. Применение проектного подхода в управлении направлено на реализацию стратегических целей, обеспечивающих компании конкурентоспособность, расширение, рост, финансовую устойчивость в будущем [1]. Объектом проектного управления выступают один или несколько проектов, целями которых может быть как выполнение уникальных работ по договору, так и вывод на рынок одного или нескольких новых продуктов или услуг. В связи с тем, что в современных условиях реализации проектов под воздействием внешних и внутренних факторов возможен существенный рост стоимости проектных и инвестиционных ресурсов, риски по проекту увеличиваются и становятся самими разнообразными. Поздно выявленные отклонения фактических показателей от плановых, отклонение сроков и финансовых ресурсов по проекту от утвержденного бюджета, ошибки в определении и расчетах рисков по проекту способны стать причиной невозможности выполнения проекта в целом. Все сказанное выше подтверждает необходимость своевременной корректировки рабочих процессов по проекту и мотивации исполнителей

Implementation of the company's projects is under the influence of external and internal factors. In the article the organization of an effective system of monitoring allows to receive the operative information for decision making, management costs, resources and quality of performed tasks of the project.

Key words: monitoring, project management, effectiveness, strategic management, control, monitoring system.

на достижение поставленных проектных целей и задач. При этом одна из центральных ролей в системе организации и контроля выполнения проектов принадлежит мониторингу.

Мониторинг (от лат. *monitor* — предостерегающий) — это особый способ наблюдения и анализа за изменениями объекта управления, осуществляемый регулярно в течение всего управленческого цикла.

Изначально мониторинг получил распространение в технических и социальных системах управления как пассивный инструмент наблюдения определенных параметров и процессов без вмешательства в них, а позже занял более активную позицию и начал применяться для наблюдения, анализа и прогнозирования. С появлением и распространением стратегического планирования утвердилась роль мониторинга в различных аспектах: как специфической технологии управления, способа контроля над ситуацией, выявления причин расхождения между фактическим и желаемым состоянием объекта; как фактора снижения риска при разработке стратегии и реализации проектов.

Предметом мониторинга могут выступать факты, события, экономические показатели, оценка ситуации и прогнозирование последствий.

Часто мониторинг отождествляют с контролем, однако, на наш взгляд, несмотря на наличие связи между этими категориями, они отличаются друг от друга. Основным отличием мониторинга от контроля является отсутствие управленческих решений в пер-

вом случае и наличие их во втором. Если контроль — это функция управления, управленческая деятельность, процесс, позволяющий организации достичь поставленных целей, то мониторинг — это инстру-

мент, обеспечивающий эффективную реализацию функции контроля. Процессы мониторинга и контроля из-за их большой схожести могут рассматриваться вместе (рис. 1).

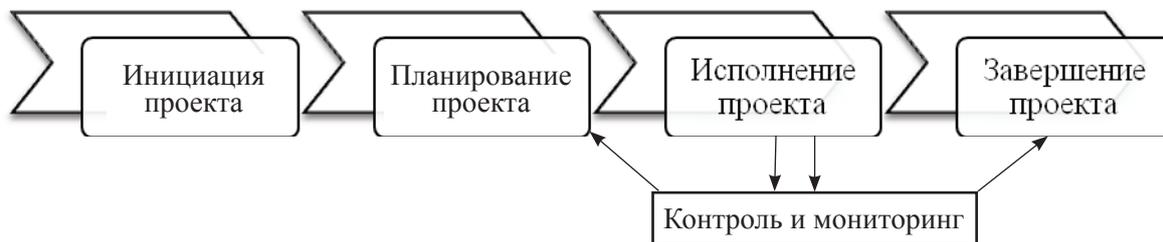


Рис. 1. Контроль и мониторинг в системе проектного управления

Мониторинг базируется на теории менеджмента, теории циклов, кризисов и других концепциях, что позволяет ему быть эффективным инструментом контроля в процессе управления проектами, наблюдать и оценивать изменения показателей по проекту с точки зрения соответствия их планируемым значениям, оценивать влияние различных факторов на происходящие изменения и конечные результаты, принимать оперативные и стратегические решения по проекту на основе полученных результатов.

Цели мониторинга в зависимости от особенностей деятельности компании могут быть самыми разнообразными, однако в управлении проектами, на наш взгляд, они ограничиваются следующими направлениями:

- наблюдение за основными показателями проекта, представляющими интерес для внешних (инвесторы, партнеры) и внутренних (собственники, топ-менеджеры) пользователей;
- выделение проблемных звеньев, выявленных в процессе реализации проекта, подготовка информации для экономической диагностики компании;
- совершенствование системы управления проектом;
- своевременная и компетентная реакция на отклонения от планируемых показателей;
- корректировка стратегических направлений развития организации;
- обоснование предложений и рекомендаций, нацеленных на предотвращение возможных угроз в реализации проекта.

Мониторинг позволяет решить следующие задачи в процессе управления проектом:

- организовать получение своевременной и достоверной информации о реализации проектной задачи и проекта в целом;
- выявлять факторы и риски, способные оказать влияние на выполнение проекта, и оценивать степень их влияния;

— составлять прогнозы, принимать управленческие решения по проекту, разрабатывать рекомендации по преодолению негативных ситуаций и поддержанию положительных тенденций.

Формирование системы мониторинга должно базироваться на принципах:

- системного подхода (комплексная подготовка и оценка информации, принятие решений и разработка прогнозов и рекомендаций);
- гибкости реагирования на изменения;
- оперативности принятия управленческих решений;
- соответствия целям организации;
- периодичности, т. е. регулярного обновления информационной и методологической базы мониторинга;
- сопоставимости показателей.

На основе целей, задач и принципов мониторинга можно выделить его основные этапы (рис. 2).

Система мониторинга представляет собой совокупность значимых для внешних и внутренних пользователей показателей, за динамикой которых происходят постоянные наблюдения и контроль и на основе которых принимаются решения по проекту. Качественно организованная система мониторинга на этапе выполнения проекта дает возможность контролировать ход работы и быть готовым к изменению по проектам в любой момент времени, что позволит успешно завершить его реализацию.

С учетом изложенного введем понятие «эффективная система мониторинга и контроля», под которой будем понимать целостность взаимосвязанных элементов мониторинга, позволяющих в процессе их применения получать оперативную информацию для принятия решений по управлению издержками, ресурсами и качеством выполненных задач проекта [2]. При этом в числе ее элементов будем рассматривать принципы организации мониторинга, цели и задачи мониторинга, этапы, объект и предмет мо-

Организация системы мониторинга в процессе управления проектами компании

мониторинга, основные факторы, обеспечивающие возможность формирования системы мониторинга и ее эффективную работу, а также инструменты и методы мониторинга.

В целях обеспечения эффективности системы мониторинга в управлении проектами на этапе ее построения необходимо определить:

- объекты наблюдения;

- показатели, формы и сроки их представления, ответственных лиц;
- систему программных продуктов для анализа, обработки и представления информации;
- зоны контроля и ответственности менеджеров и исполнителей работ по проекту (примерное распределение функций с учетом практики применения проектного подхода представлено в таблице).

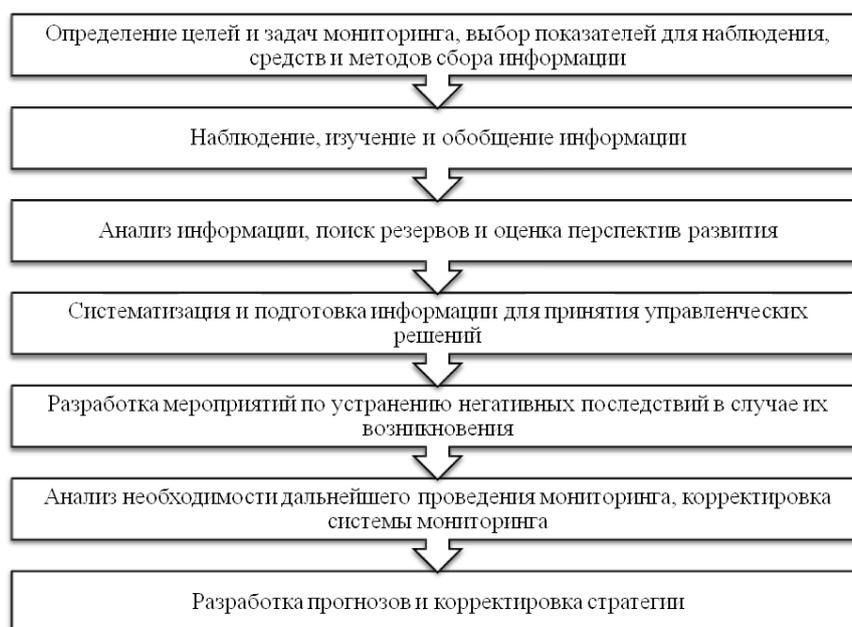


Рис. 2. Этапы мониторинга в процессе управления проектами

Полномочия менеджеров и исполнителей задач проекта

Руководитель проекта	Исполнитель проекта
Координация всех работ по проекту	Обеспечение по всем параметрам всего объема работ в соответствии с техническими заданиями
Проведение координационных совещаний	Участие в координационных совещаниях
Ответственность за подготовку поставок ресурсов и графиков проектных работ	Ежедневный мониторинг выполнения необходимых работ
Ответственность за процесс изменения исходных данных	Формирование и реализация решений по регулированию процесса выполнения проекта
Представление для отчетности данных по затратам по проекту	Предоставление проектной команде информации о ходе выполнения работ проекта

Важным элементом системы эффективного мониторинга проекта является подготовка соответствующей документации, такой, как календарный план, устав проекта, реестр рисков, регламентационные и методические документы (регламент планирования и отчетности, методические рекомендации по планированию и мониторингу, инструкции для пользователей автоматизированной системы мониторинга).

При проведении мониторинга проекта необходимо отслеживать такие составляющие, как:

- использование ресурсов;
- процесс выполнения проекта с учетом календарных сроков, а также соответствия применяемых методов, технологий и процедур запланированным;
- степень достижения поставленных целей;
- влияние проекта на общее состояние организации.

При формировании системы показателей для мониторинга выполнения проекта необходимо ориентироваться на потребности внутренних и внешних пользователей информации по проекту.

Внешний мониторинг необходим в том случае, если речь идет о большом количестве участников либо проектом предусмотрены жесткие финансовые и временные ограничения, а также когда требуется оперативное реагирование на проблемы, негативные тенденции и риски. Если отсутствует система управления проектами внутри компании, нет квалифицированных менеджеров для организации системы внешнего мониторинга, а также необходима объективная картина о состоянии проекта, организация может воспользоваться услугами специалистов — консультантов в сфере мониторинга.

Пользователями результатов внешнего мониторинга, как правило, выступают инвесторы и партнеры. Внутренний мониторинг актуален прежде всего для собственников и топ-менеджеров. Он позволит осуществлять наблюдение и контроль за фактическим исполнением запланированных работ, качеством, сроками выполнения работ, затратами по проекту, возникновением рисков, внесением изменений в проект, а в случае возникновения такой необходимости позволяет анализировать причины отклонений.

Для инвестора и/или партнера целесообразно выбрать от 5 до 9 показателей (точек контроля), динамика значений которых будет отслеживаться с определенной периодичностью. Для собственников и топ-менеджеров таких показателей может быть больше.

Еще одним элементом системы мониторинга выступает информационная система управления проектами, позволяющая оперативно получать необходимые сведения по проектам, компонентами которой могут выступать:

- коммуникации — сайт проекта, форум, рассылка, группы;
- документы проекта, доступ к которым обеспечен внутрикорпоративной сетью;

- календарь проекта и фактические данные;
- система управленческого учета, включающая в себя учет затрат и доходов по проекту, а также выплаты участникам проекта.

Немаловажной частью мониторинга проектов являются квалифицированные специалисты, умеющие анализировать ситуацию, видеть взаимосвязи явлений и процессов, отраженных в результатах мониторинга, а также способных к комплексному системному мышлению. В случае их отсутствия привлекаются консультанты.

Реализация проектов всегда сопровождается возникновением разнообразных рисков, что обуславливает необходимость включения в систему мониторинга инструментов и методов идентификации оценки рисков, содержащих анализ влияния рисков на результаты проекта, управление рисками, оценку возможности понижения риска.

Между менеджерами проекта и группой риска должно быть постоянное взаимодействие, следует фиксировать все изменения и явления [3]. Отчеты по выполнению проекта должны формироваться регулярно.

Таким образом, система мониторинга — это совокупность взаимосвязанных элементов, позволяющих компании достигать намеченных результатов по проекту. Мониторинг тесно связан с управленческой функцией контроля и рассматривается нами как ее инструмент. Предполагая систематизированное наблюдение за изменениями качественных и количественных показателей, система мониторинга в первую очередь ориентируется на предупреждение проблем реализации проекта, способных ухудшить финансовое состояние компании, а также на своевременную корректировку стратегии бизнеса на основе эффективного текущего управления и контроля. Эффективная система мониторинга характеризуется наличием актуальной и полной информации по проектам, оптимизацией сроков и стоимости проекта, эффективным управлением рисками и обеспечивает финансовую устойчивость организации в процессе работы с проектами в текущем и будущем периодах времени.

Библиографический список

1. Ципес Г. Л., Товб А. С. Менеджмент проектов в практике современной компании. — М., 2006.
2. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами : практическое руководство : пер. с англ. — М., 2003.
3. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г., Полковников А. В. Управление проектами. — М., 2012.