

УДК 65.014.1, 65.011.56

## Сравнительный анализ организационных форм систем мониторинга реализации проектов



**Прокопьев О.А.**

Аспирант, ассистент кафедры экономики производства Казанского (Приволжского) федерального университета

*В статье исследуется структура системы мониторинга реализации проекта, её основные элементы и организационные формы. По результатам сравнения форм систем мониторинга реализации проекта автором предложена блок-схема алгоритма принятия управленческого решения о выборе подходящей организационной формы с учётом специфики конкретного проекта.*

*Ключевые слова: управление проектами, мониторинг проекта, организационные формы мониторинга, автоматизация мониторинга, информационные системы мониторинга.*

Проектный подход в последние десятилетия окончательно превратился в неотъемлемый элемент систем менеджмента большинства современных предприятий, доказав свою значительную эффективность в решении широкого класса управленческих задач. В условиях повышения динамичности внешнего окружения и усложнения характера взаимосвязей между элементами внутренней среды хозяйствующих субъектов рациональная организация бизнес-процессов во всех областях деятельности предприятия становится одним из необходимых условий для формирования конкурентного преимущества. Так, особую роль для достижения долгосрочных стратегических целей развития промышленных предприятий играет эффективное управление реализацией инвестиционных проектов, направленных на расширение и модернизацию производства.

Наиболее универсальными элементами большинства определений понятия «проект» выступают наличие конкретных целей и задач, определённая мероприятия, направленных на их достижение, а также учёт системы ограничений по времени и различным типам ресурсов. Таким образом, результативность реализации проекта в некоторый момент времени определяется тем, насколько достигнуты поставленные цели и насколько соблюдены сформулированные ограничения. Очевидно, что анализ проектов в данном аспекте не может осуществляться дискретно, к примеру, только по итогам завершённых стадий и фаз. Многочисленные исследо-

вания доказывают актуальность систематического отслеживания прогресса реализации проектов: например, согласно опросам менеджеров проектов в различных отраслях, на долю несвоевременно выявленных негативных отклонений между запланированным курсом проекта и фактическим положением дел приходится до 78 % причин провалов проектов на инвестиционной стадии [1, с. 168]. Это объясняет возросший в последние годы в зарубежной научной литературе интерес к функции мониторинга в проектном управлении.

Впервые мониторинг стал выделяться авторами в качестве самостоятельной функции проектного менеджмента ещё в 1970-х гг., тем не менее общепринятого определения мониторинга не существует до сих пор, а вокруг содержания данной функции (в особенности соотношения понятий «мониторинг» и «контроль») в зарубежной научной литературе по-прежнему ведутся активные дискуссии.

На наш взгляд, современное определение мониторинга следует строить на основе междисциплинарного подхода, учитывая не только синтаксический, но и прагматический аспект данного понятия. Таким образом, мониторинг проекта может быть рассмотрен в качестве информационной системы, опосредующей механизм обратной связи в проектном управлении и включающей в себя процедуры систематического сбора, анализа и передачи информации о текущем состоянии проекта конечным пользователям, к числу которых могут относиться

не только менеджеры проекта, но и внешние заинтересованные стороны.

В структуре системы мониторинга проекта могут быть выделены следующие подсистемы:

а) подсистема формирования индикаторов, которая отвечает за выработку и адаптацию индикаторов мониторинга на протяжении жизненного цикла проекта;

б) подсистема сбора информации, в пределах которой на основании уже свершившихся в ходе реализации проекта событий производится сбор первичной информации по выбранной для данного отрезка проекта системе индикаторов;

в) подсистема обработки информации, реализующая содержание семантического аспекта информационных систем. В основе обработки информации лежит сравнение полученных первичных данных с ранее определёнными желаемыми значениями соответствующих индикаторов;

г) подсистема представления информации, которая обеспечивает доведение итоговых значений (выхода системы мониторинга проекта) до непосредственных пользователей.

Следует отметить, что данные подсистемы не эквивалентны реальным организационным единицам в структуре предприятия или системы управления проектом – фактически им соответствуют определённые функциональные блоки [1, с. 182-186]. То, каким образом эти блоки распределяются между участниками команды проекта и элементами его окружения, определяет организационная форма мониторинга проекта. В понятие организационной формы входит не только положение в структуре управления предприятием и проектом исполнителей, непосредственно занятых функциями, связан-

ными с мониторингом, но также способы, частота и направленность соответствующих коммуникаций.

По итогам систематизации предлагаемых в современной научной литературе подходов к организации мониторинга реализации проектов можно выделить пять основных организационных форм систем мониторинга:

а) создание обособленного организационного подразделения;

б) диссипативный мониторинг (англ. *dissipated monitoring & evaluation*);

в) рабочая группа по мониторингу;

г) комиссия по мониторингу (англ. *monitoring committee*);

д) автоматизированная система мониторинга проекта (англ. *virtualized monitoring & evaluation system*).

Сравнительная характеристика перечисленных разновидностей систем мониторинга реализации проекта приведена в таблице 1.

При создании обособленного организационного подразделения функции по обработке собираемой информации концентрируются в данном специализированном отделе, а функция сбора информации делится между специализированным отделом и остальными подразделениями. Такая форма организации мониторинга целесообразна при реализации проекта в условиях сильной или слабой матричной структуры предприятия либо при чистой проектной структуре, когда предприятие реализует несколько параллельных проектов.

Диссипативная форма мониторинга предполагает, что сбор и обработка информации ведутся в рамках отдельных функциональных областей проекта (представленных соответствующими отделами или

Таблица 1

## Сравнение организационных форм систем мониторинга реализации проектов

Критерии сравнения	Обособленное подразделение	Диссипативный мониторинг	Рабочая проектная группа	Комиссия по мониторингу	Автоматизированная система мониторинга
Субъекты, выполняющие сбор информации	Специалисты отдела мониторинга, исполнители работ	Исполнители работ, функциональные специалисты	Члены рабочей группы, исполнители работ	Члены комиссии по мониторингу	Исполнители работ, функциональные специалисты
Субъекты, выполняющие обработку и передачу информации	Специалисты отдела мониторинга	Функциональные специалисты, руководители отделов	Члены рабочей группы	Члены комиссии по мониторингу	Функции автоматизированы, участие специалистов минимально
Условия применимости формы	Чистая проектная структура, матричные структуры	Матричные структуры, уровень команды проекта	Преимущественно уровень команды проекта	Проекты с большим количеством заинтересованных	Любые структуры и уровни управления
Основные пользователи конечной информации	Руководители отделов, менеджер проекта, руководитель предприятия	Руководители отделов, менеджер проекта, руководитель предприятия	Менеджер проекта, руководитель предприятия, внешние заинтересованные	Внешние заинтересованные	Менеджер проекта, руководитель предприятия, внешние заинтересованные

группами специалистов в рамках команды проекта). Обобщение данных в этом случае происходит на уровне руководителей отделов или менеджеров направлений проекта, а к руководству и внешним интересантам поступает не один комплексный документ, а совокупность отдельных отчётов. Подобная форма организации также уместна при матричной организационной структуре проекта. Для успешного внедрения данной формы необходимо наличие чётких требований по составлению отчётности, закрепляемых в плане мониторинга проекта и в соответствующих должностных инструкциях.

Рабочая группа по мониторингу включает в себя специалистов, в должностные обязанности которых входят сбор, анализ, подготовка и предоставление отчётности менеджменту проекта и основным внешним интересантам. Основное отличие от диссипативного мониторинга, где основной объём операций по мониторингу также входит в круг задач участников команды проекта, состоит в том, что при формировании рабочей группы те участники проекта, которые входят в группу, специализируются именно на функции мониторинга. При отборе специалистов для рабочей группы по мониторингу желательно, чтобы её участники относились к различным функциональным областям проекта. В условиях чистой проектной структуры со множеством параллельно реализуемых проектов целесообразным может быть также совмещение обособленного подразделения по мониторингу с рабочими группами в команде каждого из проектов [2, р. 356].

Отличие от рабочей группы, формируемой преимущественно из участников проектной команды, комиссия по мониторингу создаётся из представителей интересантов проекта. Комиссия не обязательно включает непосредственных стейкхолдеров проекта, это может быть и группа сторонних консультантов, представляющая их интересы. Характер взаимодействия комиссии по мониторингу с командой проекта определяется исключительно желанием интересантов принимать непосредственное участие в оперативном управлении проектом. Как правило, это участие проявляется в виде регулярных инспекций и «Круглых столов», проводимых с командой проекта.

Автоматизированная система мониторинга подразумевает распределение сбора информации по функциональным областям проекта либо предприятия, реализующего проект, с последующим вводом, обработкой и передачей данных через информационную систему, опосредованную соответствующим программным продуктом. Виртуальная система мониторинга одинаково успешно может использоваться как для внутреннего, так и для внешнего мониторинга проекта, осуществляемого для обеспечения информацией внешних интересантов.

Очевидно, что из рассмотренных организационных форм наиболее предпочтительной для со-

временных предприятий является автоматизированная система мониторинга: она применима как для внешнего (со стороны интересантов и других стейкхолдеров проекта), так и для внутреннего (со стороны менеджера проекта) мониторинга; при этом она подразумевает минимальную потребность в трудовых ресурсах в сравнении с остальными организационными формами. Главное достоинство данной формы мониторинга состоит в возможности автоматизации обработки и представления данных конечным пользователям средствами специализированного программного продукта. При этом эффективность внедрения автоматизированной системы мониторинга во многом определяется качеством и соответствием условиям проектной деятельности выбранного программного обеспечения.

Алгоритм принятия управленческого решения о выборе той или иной организационной формы системы мониторинга реализации проекта удобно представить в виде блок-схемы, изображённой на рис. 1. Оптимальным моментом для осуществления предлагаемого алгоритма анализа выступает предынвестиционная фаза проекта. Выбранная организационная форма системы мониторинга реализации проекта, в свою очередь, предопределяет структуру расходов на мониторинг и состав статей бюджета мониторинга проекта [3, р. 199-201]. Сравнение основных статей бюджета мониторинга для описанных выше организационных форм приведено в таблице 2.

В том случае, если в какой-либо из точек выбора на предлагаемой блок-схеме менеджеры проекта и его интересанты не могут прийти к единому мнению, целесообразно комбинирование различных организационных форм мониторинга.

В условиях длительных проектов подобный анализ может производиться повторно, к примеру, по итогам ключевых стадий проекта, будучи прямым связанным с итогами промежуточной оценки эффективности системы мониторинга со стороны конечных пользователей информации.

Таким образом, на выбор организационной формы системы мониторинга проекта оказывают влияние следующие факторы:

- а) количество предприятий, вовлечённых в реализацию проекта;
- б) количество интересантов и их требования;
- в) организационные структуры предприятий-участников проекта;
- г) размер команды проекта;
- д) территориальная удалённость участников проекта, контрагентов и интересантов;
- е) уровень развития информационной архитектуры и пр.

От того, насколько выбранная организационная форма системы мониторинга реализации проекта адекватна реальным потребностям её конечных

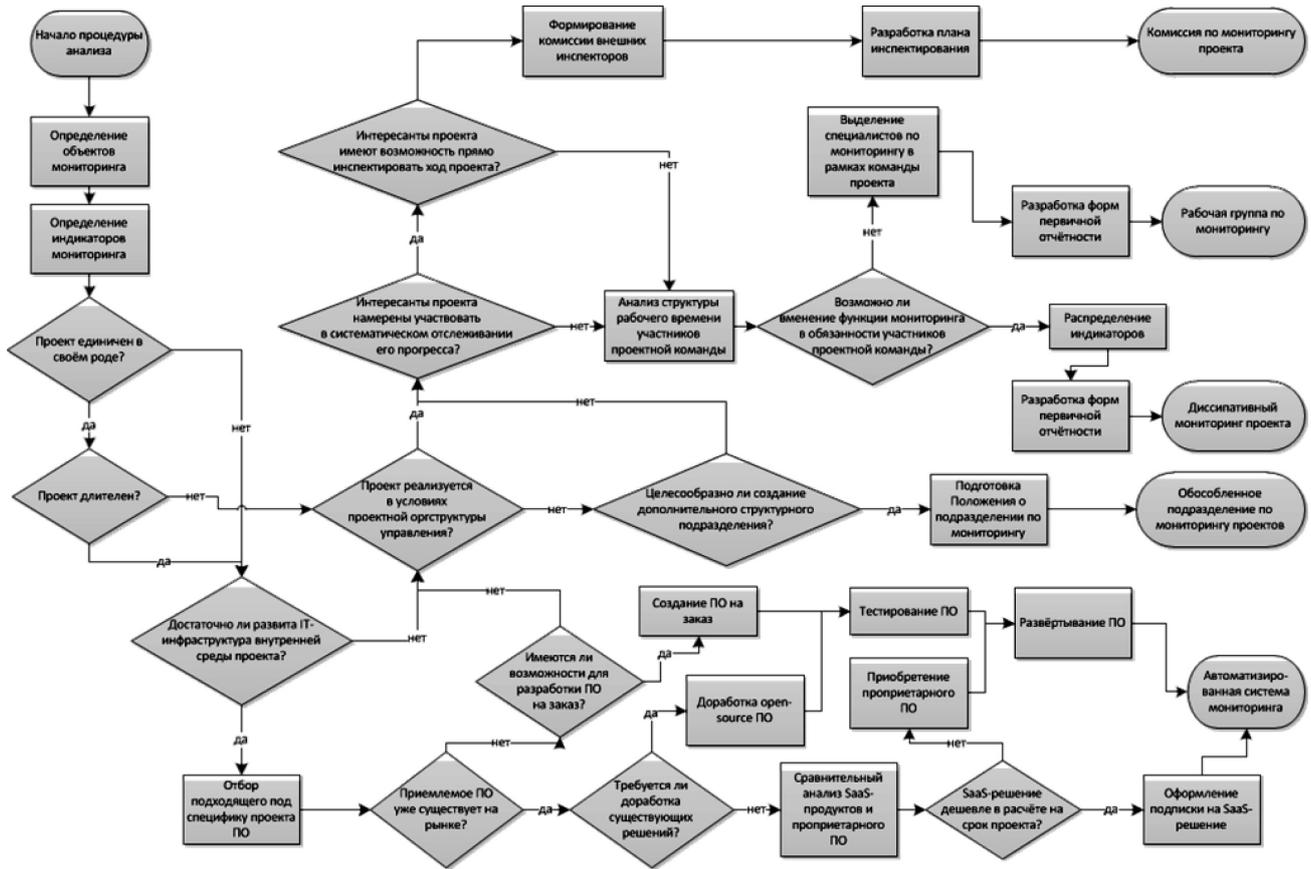


Рис. 1. Блок-схема алгоритма выбора организационной формы системы мониторинга реализации проекта

Таблица 2  
Сравнение структуры бюджета мониторинга при различных организационных формах систем мониторинга реализации проекта

Группы статей затрат	Статьи затрат	Организационные формы системы мониторинга реализации проекта				
		Обособленное организационное подразделение	Диссипативный мониторинг	Рабочая группа по мониторингу	Комиссия по мониторингу	Автоматизированная система мониторинга
1	2	3	4	5	6	7
Оплата труда персонала	Оплата труда руководства системы мониторинга проекта	+	+	-	-	-
	Оплата труда специалистов системы мониторинга проекта	+	-	+	-	+
	Доплаты за осуществление задач по мониторингу	-	+	-	-	+
	Оплата труда технических специалистов и обеспечивающего персонала	+	+	+	-	+
	Страховые отчисления на оплату труда в системе мониторинга проекта	+	+	+	+	+
Услуги сторонних организаций	Стоимость консалтинговых услуг при проектировании системы мониторинга	+	+	+	+	+
	Стоимость внешнего независимого аудита	-	-	-	+	-
	Стоимость услуг по созданию специализированных программных продуктов	-	-	-	-	+
	Стоимость проведённых тренингов по внедрённому ПО	-	-	-	-	-

## Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
Расходы на техническое и программное обеспечение мониторинга	Стоимость внеоборотных активов, вовлеченных в деятельность системы мониторинга проекта	+	+	+	+	+
	Стоимость инвентаря, оснастки, метрологического оборудования и пр.	+	+	+	+	+
	Стоимость общего ПО (операционные системы, офисные пакеты и пр.)	+	+	+	+	+
	Стоимость специализированного ПО по мониторингу	-	-	-	-	+
	Лицензионные платежи SaaS-сервисов	-	-	-	-	+
Текущие расходы	Стоимость расходных материалов	+	+	+	+	+
	Расходы на питание	+	+	+	+	+
	Транспортные расходы	+	+	+	+	+

пользователей и условиям окружения проекта, во многом зависит результативность решения задачи организации оптимального информационного обеспечения в рамках реализации функции мониторинга в проектном менеджменте и, как следствие, эффективность проектного менеджмента на предприятии в целом.

*Литература:*

1. Kendrick T. Results without authority: A project manager's guide. – New York: AMACOM, 2006. – 262 p.
2. A Guide for Project Monitoring & Evaluation – Rome: IFAD, 2002.
3. Phillips J.J., Bothell T.W., Lynne Snead G. The Project Management Scorecard: Measuring The Success of Project Management Solutions. – Woburn: Elsevier Science, 2002.

## Comparative Analysis of Organizational Forms of System of Monitoring of Projects Implementation

***O. Prokopiev***  
***Kazan (Volga Region) Federal University***

*The paper deals with the structure of the system of monitoring of project's implementation, its main elements and organizational forms. The author suggests the block-scheme of algorithm of management decisions concerning the choice of appropriate organizational form taking into account the specific features of the project on the basis of comparison of systems of project's monitoring.*

*Key words: projects management, project's monitoring, organizational forms of monitoring, automatization of monitoring, informational systems of monitoring.*

