

ОПЫТ И ПРАКТИКА

ОЦЕНКА ПРОЦЕДУР ОПЕРАЦИОННОГО КОНТРОЛЯ ПРОЕКТОВ: РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ 2014–2015 ГГ.

В статье представлены результаты проведенного в 2014–2015 гг. исследования в области операционного контроля проектов. Автор показывает, насколько существующие в исследуемых организациях процедуры контроля оправдывают ожидания респондентов, рассматривает преимущества и недостатки применяемых методов, а также анализирует, соответствуют ли объем и частота операционного контроля целям эффективной реализации проектов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: контроль, проекты, управление проектами, контроль проектов, операционный контроль проектов

ВВЕДЕНИЕ. ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

В данной статье будут представлены результаты авторского исследования, цель которого состояла в том, чтобы проанализировать различные аспекты операционного контроля в управлении проектами (УП). В ходе исследования мы установили должности сотрудников, ответственных за операционный контроль проектов, а также определили наиболее важные задачи, которые они выполняют. Для каждой фазы проекта были проанализированы текущая ситуация и подход к контролю, применяемый в проектах. При анализе результатов мы руководствовались информацией, необходимой для эффективного контроля выполняемых проектов, а также рекомендациями в этой области, представленными в таких методологиях УП, как PRINCE2, PMBoK, PSM (методология управления проектным циклом), Scrum.

Несмотря на важность контроля проектов, эта тема крайне редко рассматривается в литературе, как польской, так и зарубежной. За последние десять лет ей были посвящены всего несколько

Буклаха Эмиль — PhD, преподаватель Варшавской школы экономики (г. Варшава, Польша)

книг [5, 6, 7, 11, 12]. Кроме того, предпринимались попытки перенести данный вопрос из сферы общей деятельности организации (в качестве составляющей которой рассматривался текущий контроль проектов) в область управления проектами. Это затруднило понимание проблемы, т.к. реализация проекта обычно отличается от деятельности компании, которая носит повторяющийся характер. По этим причинам мы решили провести дальнейшее изучение указанного аспекта УП на основе информации о проектах, осуществляемых в Польше.

Эмпирические данные для анализа были получены в ходе исследования под названием «Масштаб, объем и формы контроля при реализации проектов», проведенного в Варшавской школе экономики.

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНТРОЛЯ ПРОЕКТОВ И ЕГО ТИПЫ

Контроль проектов — это применение в организации определенных методологий и методов в целях поддержки управления проектами посредством информации, критически важной для принятия разумных решений в различных областях УП [15]. Контроль проектов можно рассматривать как пример адаптации организационных систем к характеру осуществляемых проектов. К самым распространенным областям применения контроля проектов относятся:

К основным факторам, обуславливающим применение специальных методов контроля проектов, относятся:

- уникальная цель проекта и его неповторяющийся характер;

- особая организационная структура проекта (проектная команда, которая распускается после его завершения);

- необходимость уделять повышенное внимание проекту (если при повторяющейся организационной деятельности отчетность формируется через определенные промежутки времени, например раз в месяц, квартал или год, то в случае проекта наиболее важны результаты конкретных фаз его осуществления);

- не очень надежные стандарты (ввиду уникального характера некоторых проектов возможность использовать данные, полученные в результате предыдущих начинаний, ограничена);

- частые изменения при планировании проекта, следствием которых является необходимость в постоянной корректировке его финансовых планов;

- изменение темпа работы над проектом (степень вовлечения компании в осуществление проекта зависит от конкретной фазы его жизненного цикла, в то время как при деятельности, которая носит повторяющийся характер, она достаточно постоянна);

- ограниченная надежность планирования содержания, сроков и затрат при реализации проекта, что может оказывать влияние на его прогнози-

- сроки устанавливаются заказчиком до осуществления детального анализа объема и темпа работы;

- во время выполнения проекта постоянно происходят изменения;

- нанятые работники недоступны в определенных фазах проекта (фактор, обусловленный выходными днями в честь праздников);

- нарушаются сроки из-за перегруженности членов проектной команды, которым приходится выполнять слишком много задач одновременно [1].

Таким образом, главная цель контроля проектов — объединить отдельные виды деятельности, связанные с контролем, с учетом указанных ранее факторов. В этом состоит отличие контроля проектов от других процессов контроля, относящихся к отдельным областям деятельности организации и часто осуществляемых ее самостоятельными структурами.

В литературе представлены различные подходы к выделению типов контроля проектов. При этом во внимание принимается координация жизненно важных систем, связанных с контролем проектов: системы передачи информации и системы планирования и контроля. Для целей нашего исследования было выбрано разделение контроля проектов на два типа: стратегический и операционный (текущий)¹. Данное разделение основано на уровне планирования работ проекта и степени детализации получаемой информации.

При *стратегическом контроле проектов* основное внимание уделяется оценке сильных и слабых сторон проектных начинаний в соответствии с текущей стратегией развития организации. Данный контроль предполагает первоначальную оценку возможности осуществления проекта, эффективности затрат и принятых в организации основных принципов управления. С помощью него также осуществляется ранжирование проектов и анализ соответствия их целей стратегии организации. При стратегическом

развитии проектов используются следующие инструменты:

- стратегическая оценка (комплексная оценка эффективности проекта, включающая анализ внешних и внутренних факторов, которые на нее влияют);

- оценка ценности проекта для клиентов (ее целью является расчет стоимости проекта с использованием рыночного метода);

- расчет целевых затрат проекта (определение предметной области, качества и даты завершения проекта на основе информации о предполагаемых затратах на его осуществление);

- исчисление затрат с учетом жизненного цикла проекта (при анализе затрат рассматривается не только фаза выполнения проекта, но и фаза использования его продукта);

- анализ портфеля проектов (анализ ценности и затрат проекта, при котором он рассматривается как часть портфеля, включающего взаимосвязанные проекты);

- анализ рисков управления программой, портфелями, а также отдельными проектами, которые имеют стратегическое значение для организации [9, с. 32–33].

Инструменты стратегического контроля способствуют эффективному формированию портфеля, более четкому пониманию ожиданий заказчика относительно предметной области, качества и затрат наиболее важных проектов, определению вклада заинтересованных сторон в проект, анализу рисков.

Операционный контроль проектов направлен на регулирование осуществления проекта в краткосрочной перспективе (чаще всего до года). Основное внимание при этом уделяется планированию, выполнению и контролю проектов, выбранных для реализации в фазе стратегического контроля. Операционный контроль в основном осуществляют менеджеры проектов. Информация, собранная в ходе данного процесса, по большей

¹ Понятие операционного контроля используют в числе прочих Х. Воллмут [15] и А. Прайснер [13], текущий контроль также рассматривается в ряде работ, например в книгах М. Форемны-Пиларской [8], М. Лады и А. Козаркевич [9]. — *Прим. авт.*

части используется для повышения эффективности принятия управленческих решений в различных фазах проекта. Среди множества инструментов операционного контроля проектов можно выделить следующие:

- планирование жизненного цикла и затрат проекта (определение ожидаемых финансовых результатов непосредственно от реализации проекта);
- оценка финансовой эффективности проекта (анализ затрат на реализацию проекта и выгод от него);
- составление отчетов, используемых для принятия решений (информация, которая может быть полезной при рассмотрении вопросов о получении и распределении ресурсов для проекта);
- учет запасов и затрат на осуществление проекта (систематическая оценка фактических финансовых результатов выполняемых проектов);
- анализ рисков проекта, который особенно важен в фазе выполнения проекта ввиду предъявляемых к нему требований (например, финансовых, технических, связанных с персоналом, качеством, сроками и т.д.);
- разработка бюджета проекта и контроль за его исполнением (сравнительный анализ фактических финансовых результатов проекта и исходного бюджета);
- анализ проекта после его завершения (или проверка, проводимая постфактум), включающий рассмотрение фактических затрат на осуществление проекта и выгод от него, как финансовых, так и нефинансовых [9].

уполномоченные ими подразделения. Операционный контроль является обязанностью менеджеров проектов или (реже) членов проектных команд.

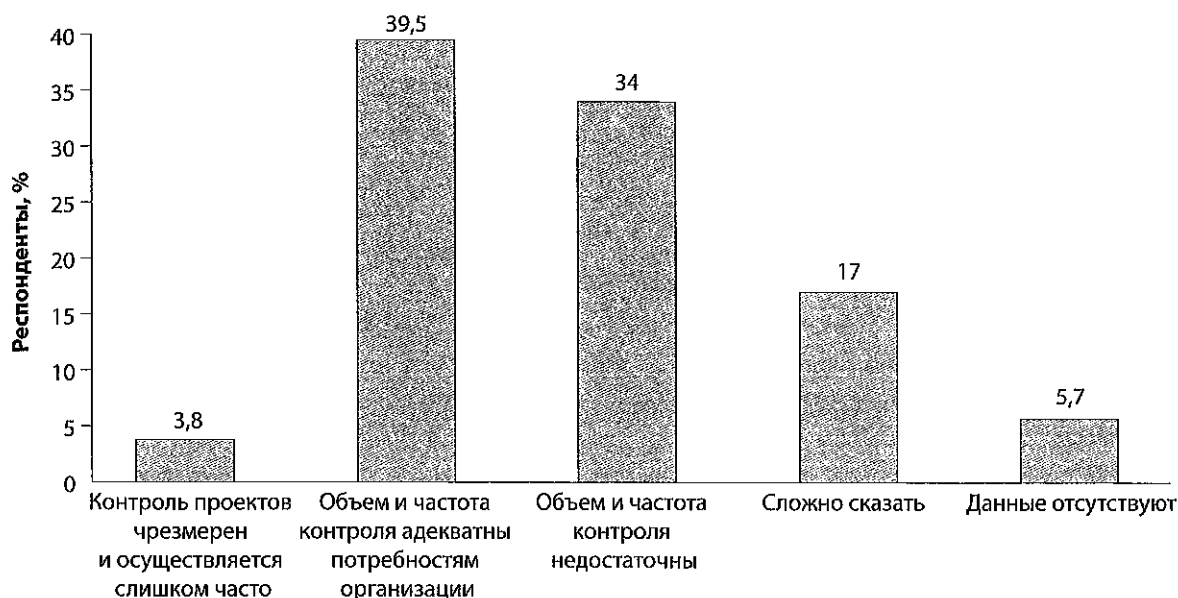
2. ОЦЕНКА ПРОЦЕДУР ОПЕРАЦИОННОГО КОНТРОЛЯ ПРОЕКТОВ В ПОЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Цель данного раздела статьи — представить результаты авторского исследования, посвященного операционному контролю проектов в организациях, которые осуществляют свою деятельность в Польше. Прежде всего опишем участников и методы исследования, а также представим общий обзор полученных данных.

2.1. Участники исследования

В целевую группу исследования, проведенного в 2014–2015 гг., вошли члены проектов, выполняемых в польских организациях. В основном это были менеджеры проектов и члены проектных команд, но также и члены наблюдательных комитетов, советники по проектам, являвшиеся учащимися или выпускниками аспирантуры по направлению «Управление проектами» Варшавской школы экономики. Причина выбора данной целевой группы заключалась в том, что участники были практиками в области управления проектами и уровень их знаний, в том числе в сфере контроля проектов, гарантировал достоверность их

Рис. 3. Ответ респондентов на вопрос о соответствии объема и частоты контроля целям эффективного выполнения проектов



целям эффективного выполнения проектов в организациях. Часть респондентов ответили, что контроль проектов оправдывает их ожидания, по мнению другой части участников, контроль осуществляется в недостаточном объеме и реже, чем необходимо.

Полученные в ходе исследований результаты по большей части соответствуют результатам исследования 2013 г., посвященного тому же вопросу [4].

Это может говорить о сходстве отношения участников к контролю проектов, одинаковом восприятии ими собственной роли в этом процессе, причин применения в организации соответствующих процедур, масштаба контроля проектов, IT-поддержки, а также преимуществ и недостатков.

Тема операционного контроля проектов требует дальнейшего исследования для расширения знаний в данной области.

ЛИТЕРАТУРА

1. Bertsche R. (2015). «A low tolerance for error». *PM Network*, Vol. 29, No. 4.
2. Bukłaha E. (2008). «Controlling i budżetowanie projektów — wybrane zagadnienia». *Proceedings of Publisher Forum «Controlling — Wiedza i Narzędzia Praktyczne, Poradnik»*, Poznan, Poland.
3. Bukłaha E. (2014). «Controlling projektów w organizacjach działających w Polsce — wyniki badań». *Studia i Prace, Zeszyty Naukowe*, No. 136, pp. 143–158.
4. Bukłaha E. (2013). *Skala, Zakres i Formy Controllingu w Realizacji Projektów — Badania Empiryczne*. Warsaw: Warsaw School of Economics.
5. Del Pico W. (2013). *Project Control: Integrating Cost and Schedule in Construction*. Wiley, Hoboken, NJ.

6. Devaux S. (1999). *Total Project Control: a Manager's Guide to Integrated Project Planning, Measuring, and Tracking*. Wiley, Hoboken, NJ.
7. Drigani F. (1988). *Computerized Project Control*. Boca Raton, FL: CRC Press.
8. Foremna-Pilarska M. (2015). *Controlling. Narzędzia i Struktury*. Warsaw: PWE.
9. Łada M., Kozarkiewicz A. (2007). *Rachunkowość Zarządcza i Controlling Projektów*. Warsaw: C.H. Beck.
10. Łada M. (2007). «Budżetowanie projektów». *Przeгляд Organizacji*, No. 3, pp. 37–39.
11. Mubarak S. (2010). *Construction Project Scheduling and Control*. Wiley, Hoboken, NJ.
12. Pinto J., Trailer J. (1999). *Essentials of Project Control*. Newtown Square: PMI.
13. Preißner A. (2003). *Projektbudgetieren und Planen*. Munich: Carl Hanser Verlag.
14. Trocki M., Bukłaha E. (Eds.) (2016). *Zarządzanie Projektami — Wyzwania i Wyniki Badań*. Warsaw: OW SGH.
15. Vollmuth H. (1997). *Controlling*. Warsaw: Placet.

Управление проектами и программами

- Борн Л.* **174** Использование модели SRMM для определения зрелости организации в области управления заинтересованными сторонами
- Пекара Э.* **182** Не уходите от конфликта: использование конфликтов для формирования конструктивных команд
- Буклаха Э.* **190** Оценка процедур операционного контроля проектов: результаты исследования 2014–2015 гг.
- Кириченко М.В.* **202** Расчет сроков наукоемкого проекта при помощи программы Excel
- Клименко Э.Ю., Неизвестный С.И.* **212** Разрыв между компетенциями выпускников вузов в области управления IT-проектами и практическими требованиями бизнеса
- Баев Л.А.* **222** К вопросу о непрерывной подготовке специалистов по управлению проектами в высшей школе: опыт и проблемы
- Селедцова И.А., Шадрин А.Д.* **230** Управление проектами, программами и портфелями на основе стандартов
- Пилкингтон Э.* **242** Связи с общественностью во время кризиса
- 246** В мире управления проектами