



ФОНД
НАУЧНИ
ИЗСЛЕДВАНИЯ

МИНИСТЕРСТВО НА ОБРАЗОВАНИЕТО И НАУКАТА

Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

Академично издателство „Талант“

Висше училище по агробизнес и развитие на
регионите - Пловдив

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

Academic Publishing House „Talent“

University of Agribusiness and Rural Development -
Bulgaria

<http://science.uard.bg>

SOME CHARACTERISTICS OF PROJECT CONTROL ACTIVITY

Evgeniy Stoyanov

University of agribusiness and rural development – Plovdiv, Bulgaria

Abstract: The material considers the main activity of which society expects more results, but because it is not known well, the project realization at this stage does not show high efficiency. In the focus of the material is the project-control activity. The purpose of its development is to reveal the difference from ordinary control features. The tasks, that the target determines, are purposed to the appearance of individual factors in the process of project-control activity and finding the basis of their detailed analysis and management. The disclosure of specific details enables the “project control” to be viewed in a new and more critical way; and to think more in-depth and more strategic for the activity that it materializes.

Keywords: project, control, deviations, losses, changes

НЯКОИ ОСОБЕНОСТИ НА ПРОЕКТНО-КОНТРОЛНАТА ДЕЙНОСТ

Евгений Стоянов

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив, България

Резюме: Статията разглежда една дейност, от която обществото очаква все повече резултати, а реално поради това, че не я познава добре, проектната реализация на този етап не показва висока ефективност. Във фокуса на материала е поставена проектно-контролната дейност. Цел на разработката е да се разкрият интересните и различни от обикновения контрол характеристики. Задачите, които целта предопределя, са насочени към проявата на отделни фактори в процеса на проектно-контролната дейност и намирането на основания за тяхното добро подробно анализиране и управление. Разкриването на конкретни детайли създава възможност на проектния контрол да се погледне по нов и по-критичен начин, а за дейността която го материализира, да се мисли и по-задълбочено, и по-стратегически.

Ключови думи: проект, контрол, отклонения, загуби, изменения

ВЪВЕДЕНИЕ

Сериозното концептуално усъвършенстване на проектното управление и необходимостта от ефективност са съществени фактори в интелектуалната среда, провокираща усъвършенстването на проектния контрол. За да се изгради пълна представа, за него е необходимо да се разгледат идейните източници, инициращи неговото обособяване и дейността, чието съдържание го презентира. Приемайки за формален епицентър на активност, проектно-ориентираната организация, условно контролът, относно формата на проявление, може да бъде разгледан като външен и вътрешен. Обективната причина за тяхното относително диференциране е характерното за проектната дейност участие на няколко заинтересовани страни, а от там и сложната структура на субектната страна на проектния контрол.

Въпреки споменатата съществена особеност, се възприема тезата, че при реализацията на проекти контролната дейност не е свързана с две взаимодействащи си системи, съответно за външен и вътрешен контрол.

Външният за организацията контрол има приоритетно социално-административна насоченост. Съобразно жизнения цикъл на проекта съществуват три основни форми на контрол, като съдържанието им е целесъобразно трансформирано. Предварителният тип е ангажиран с формалностите по провеждането на конкурсни мероприятия за избора на изпълнител и процедурата по възлагане на проект, което му придава определено административен характер. При втория – текущия, формално се ревизират извършваните дейности и начина на провеждане на проектните процедури. Третият тип – заключителният контрол, експонира социалната значимост на контрола на база на постигнатите резултати при реализирането на проектните цели.

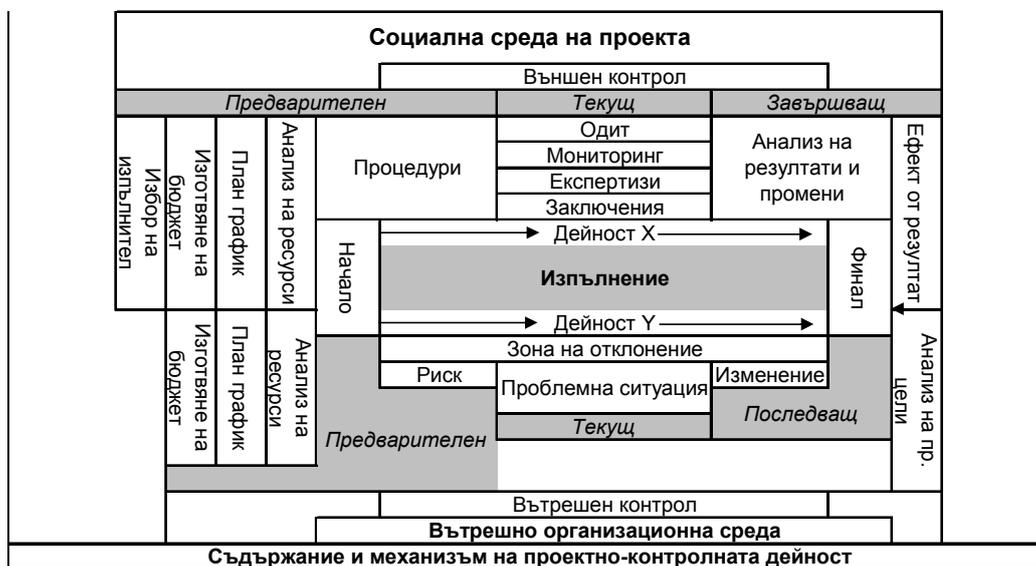
Но все пак за повишаване на ефективността в процеса по управление на проекти решаваща роля е отредена на вътрешния контрол. Макар да функционира относително съгласувано с външния контрол, акцентът на контролната дейност пада върху вътрешния контрол. Неговата реализация е съществена и е неотменна част от

делегираните правомощия както на проектния екип, така и на целия персонал на организационните звена, пряко или косвено ангажирани с проектното реализиране.

ПРОЦЕСЪТ ПО УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛ НА ПРОЕКТИ

Понятието „вътрешен контрол“ може да се дефинира като съвкупност от дейности, пряко свързани с информация за обекта на контрол. Този тип контрол реализират всички мениджъри в границите на своите преки задължения.

В съответния смисъл вътрешният контрол в областта на проектно управление може да се определи като непрекъснат процес, включващ натрупване и анализ на информация в хода на целия проект, с цел вземане на управленски решения, фокусирани върху успешното реализиране на целите на проекта. Имайки предвид тази формулировка, може да се обобщи, че вътрешният контрол е сложен и високо динамичен процес.

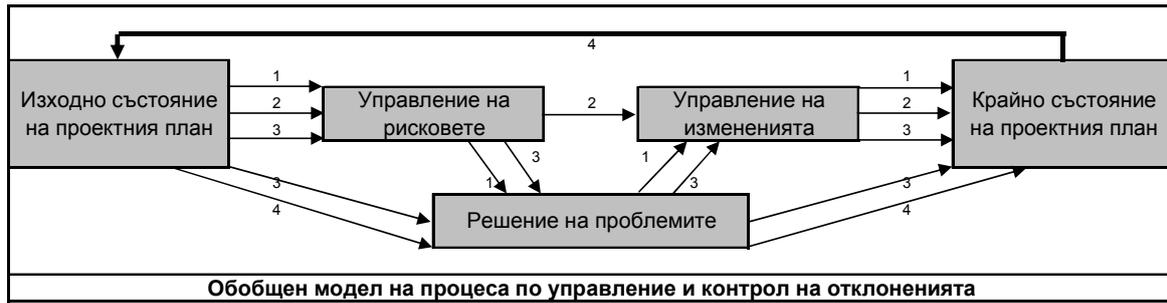


Фиг. 1. Социална среда на проекта

В традиционната за проектно-контролна дейност чувствителна област на отклоненията дефинираме три степени – риск, регистрирани проблеми и изменения, като измененията биват съответно несъществени изменения и съществени промени. Макар тези три категории да не са обединени в общо понятие, между тях съществува очевидна взаимозависимост.

Нейното тълкуване и адекватното ѝ отражение в процеса по реализация на всеки проект помагат за усъвършенстване на процедурната логика и прецизирането на документалното оформяне, но най-вече обезпечават реална възможност за системен контрол и анализ на отклоненията, както в отделния проект, така и в мащаба на организацията като цяло.

В съвременната научна литература по проектно управление все по-често в споделените добри практики при създаване на проектния план се отделя внимание и на сценарии с по няколко хипотетични варианта за управление на отклоненията. В този контекст прозира нарастващото влияние на контрола като цяло, но и по-конкретно на превантивната му разновидност (предварителен контрол). За нуждите най-вече на ефективния контрол съвременният мениджмънт разглежда процеса по управление на отклоненията в три стадия – управление на риска, управление на регистрираните проблеми и управление на измененията.



Фиг. 2. Обобщен модел на процеса по управление и контрол на отклоненията

За процеса по управление на риска може да се каже, че в него предварителният контрол създава превенция за цялостната реализация на проектния план по отношение на трите ключови области – човешки ресурси, материални ресурси и финанси, както и върху суверенитета на проектни цели. За контрола в процеса по управление на възникнали проблеми, като разновидност на текущия контрол, се счита, че активно и своевременно игнорира или минимизира отклонения и последствията от тях.

Най-сложни за анализ са качествата на контрола в процеса по управление на измененията поради необходимостта от допълнителни процедури и дейности и най-вече според значимостта на очакваните от промените резултати и връзката им с цялостната проектна реализация. Самата сложност на ситуацията предполага адекватно контролно въздействие, което може да се определи като особена форма на последващ контрол.

В най-общи шрихи формирането на обективна оценка за проектния контрол е деликатна задача. Трудностите произхождат от динамиката и несигурността на средата и взаимозависимостите между състояние на проект, регистрирани отклонения и произтичащи от това последици. По-значителните от тях инициират вземането на решения за радикални промени, проведени чрез съдържателно обновени процедури, регистрирани в официалната проектна документация. В тази ситуация за обект на проектния оперативен контрол се възприема качеството на реализация. Контролната дейност е целенасочена, планирана с определен системен характер и се реализира под формата на различни мероприятия – одит, мониторинг и експертизи.

Одитът се провежда в определени ключови моменти (етапи) от реализацията на проекта с цел контрол върху изпълнението на процедурите по управление на проекта, фиксирани от стандарти и коректно отразени в проектната документация. Необходимо е да се отбележи, че предмет на одита не са технически решения и съдържанието на документацията. Споменатите технически решения са всъщност предмет на процеси, реализирани от други подсистеми, участващи в управление на качеството на организацията като цяло.

Мониторингът е периодично провеждано контролно мероприятие за моментното състоянието на проекта, отчитащ различните дейности в неговата рамка. Целта му е да предостави на ръководството на организацията на територията, на която се реализира проектът, оперативна агрегирана информация за изпълнението на проекта, необходима за вземане на ключови проектни решения.

Максималната коректност и оперативност на информацията обикновено се реализира с управленските информационни системи от типа ERP, презентирани като проектно насочени компилации, или чрез специализирани отчети за проектен статус, имащи възможност да индикират зони с увеличен риск.

Проектните експертизи осъществяват детайлен анализ на конкретни проектни области с цел съставяне на обща картина за състоянието на проекта с цел повишаване

на качеството на изпълнение, както на разглеждания проект, така и на останалите проекти, реализирани на територията на цялата организация. На база на изготвената експертиза се създава обобщаващ резултатите документ – заключение.

За дефинирането на тактичката зона на влияние на проектния контрол се анализират групата критични отклонения в поведението на параметрите, които евентуално провокират промени в цялостния план, времеви график и финансово-бюджетната рамка на проекта. За всеки проект на база обобщена информация се създават схематични образци, обективно отразяващи хипотетични граници за всяка проектно ангажирана област и степен на влияние на възможни отклонения, и вероятни размери на загуби от тяхното възникване.

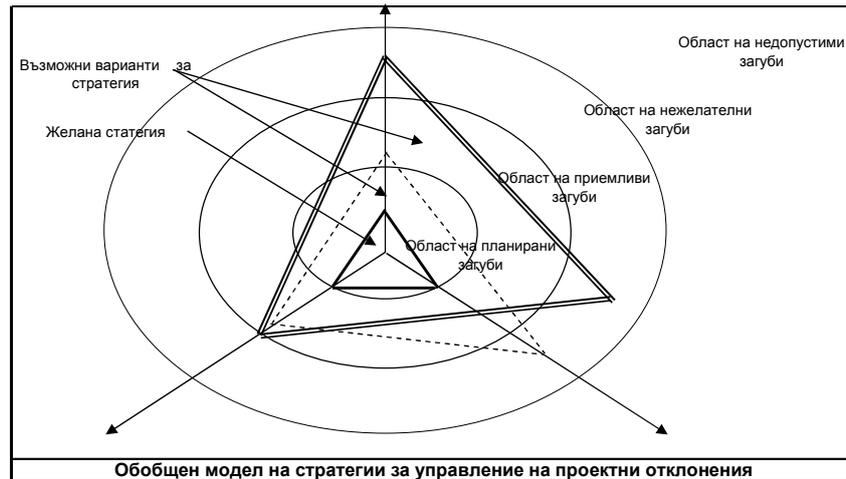


Фиг. 3. Области на загуби и отклонения и ефекта им в конкретни резултати

Работата на контролната система при реализирането на проекти се осъществява върху различни негови елементи, като във всички фази на проекта могат да настъпят различни по характер и интензивност изменения. Поради тази причина с въвеждането на цялостен контрол върху тях превантивно се разработват варианти за своевременна намеса при анализ на потенциален ефект върху получените резултати.

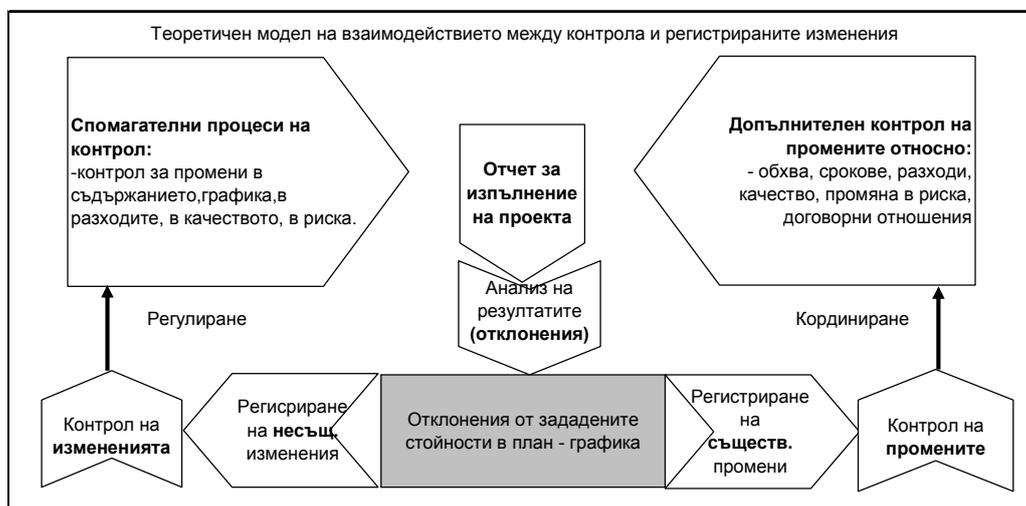
По-конкретно, цялостният контрол на измененията е фокусиран върху процеса по възникване, регистриране и поведение на критичните отклонения, обуславящи възникнали промени, ограничаване на тяхното въздействие и управление върху текущите им прояви и последиците от тях, разгледани хронологично по време на тяхното осъществяване. Сценарият, по който се моделира стратегия за ефективно управление на процеса на измененията, включва процедура по измерване на границите на поведение на всеки критичен параметър на база минимално, максимално и оптимално състояние и контролът придобива смесен оперативно-тактически характер.

От гледна точка на организационната структура на проекта съвкупността от управленски процеси се презентира като йерархична система с няколко щриха на регулиране. В този процес всяко организационно звено може да придобие свойства на регулатор /регулиращ субект/ или регулиран обект. Поради сложните взаимоотношения в цялата организация, реализираща проекта, обективно могат да бъдат проследени няколко контура, маркиращи обратни връзки. Възловата им роля е да идентифицират отклоненията и при необходимост и по възможност да отстранят изменения, възпрепятстващи постигането на проектни цели.



Фиг. 4. Обобщен модел на стратегии за управление на проектни отклонения

За успешната реализация на всеки проект е необходима конкретна и адаптирана система за контрол, чието разработване е дейност, предхождаща обективното начало на проектното осъществяване и е продукт на съвместната дейност на всички заинтересовани страни. Тя е свързана с решаването на определен кръг дейности – да конкретизира изискванията към съдържанието на събраната информация, да оформи структурата на отчетите, да делигира правомощията по отношение на обработването на информация и вземането на решения. В част от тези решения са заложени действия, свързани с преодоляването на недостатъци и негативни тенденции в рамките на проекта, както и промени в плана.



Фиг. 5. Теоретичен модел на взаимодействие между контрола и регистрираните изменения

Неизбежно в този ред на мисли се открива още една съществена и много специфична задача, стояща пред проектния контрол, обективно да балансира при значими отклонения в проектната реализация взаимоотношенията между заинтересованите страни и в последващите действия и решения да намират реално отражение техните очаквания. Анализът на задачата, поставена за реализация пред контрола, предопределя възможно решение, в което контролът съвместява други

управленски функции като регулиране и координиране на активността на всички проектно ангажирани страни.

Тук може да се отбележи, че в тази целенасочена дейност с временен характер по реализация на конкретен проект заинтересованите страни – юридически организирани и представени са винаги поне две и съобразно Теорията на заинтересованите страни в проектните цели би било редно да консолидират удовлетворителни решения за всичките тях.

В рамките на функцията „контрол“ в процеса по управление на проекти се решават задачите, свързани с преценка и прогнозиране на развитието на дадена възникнала ситуация по отношение на: очаквани резултати, разход на време, ресурси и финансови средства, анализ и отстраняване на причини за регистрирани отклонения, нанасяне на корекции по качество на дейността и др. Освен тези задачи управлението на проекти е свързано и с управлението на изменения, провокиращи организационно-структурни реформи и частично трансформиране на проектните цели. В този ред на мисли се очертават две линии на развитие на контрола – и с оперативна, и със стратегическа насоченост, когато времевият хоризонт на проекта е сравнително ограничен. При по-продължителен период за реализация на проектите контролът презентира специфичен израз по отношение на обект и съдържание, поради консолидирането на тактическото и стратегическото управление. За развитие на определена стратегическа линия е възможно да се говори с резерви.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Написаното в изложението дава основания да се направят няколко извода:

Първо. Проектният контрол с всеки нов проект натрупва повече добри практики и опит и се налага като една от водещите форми на социален и управленски контрол.

Второ. Проектно-контролната дейност за разлика от класическата контролна дейност търпи значително развитие поради това, че обектите на контрол регистрират различни модели на поведение и поради това, че всеки проект има своего рода уникален характер.

Трето. Ако за другите форми на контрол резултатите са по-прозрачни в проектния контрол достигането на желани нива на ефективност са свързани и с творческо мислене, породено и наложено от присъствието на иновации във всеки проект.

Изводите структурират заключението, че присъствието на все повече проекти в социално-икономическото развитие изискват още по-задълбочено усвояване на добрите практики в проектно-контролната дейност и налагането на творческо и иновативно начало.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бэджюли, Ф. Управление проектам /пер. с англ./ М., Гранд-фаир, 2004.
2. Дмитриев, А. Социальный конфликт: общее и особенное. М., Гардарики, 2002.
3. Капитуров, В., А., Румянцев С. В., Концепции управления и их реализация. М., ВЭЖ, №9/1997.
4. Клиффорд, Г., Э. Ларсон. Управление проектами – практическое руководство. М., Дело и сервис, 2003.
5. Козлов, Д. С. Как оценить эффективность центров затрата. ж-л ФД , М. 2007/5.
6. Либерзон, В. И. Основы управления проектами. М., 2002, ЭН.

7. Райфа, Кини. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения. М., Радио и связь, 1981.
8. Стоянов, Евг. Системи за управленски контрол. Бургас: Либра Скорп, 2009.
9. Стоянов, Евг. Управление и контрол на проекти. Бургас: Либра скорп, 2011.
10. Товб, А. Стандарти управления проектом. М., 2002, ЭиТ.
11. Ципес, Г. Стандарт управления проектами уровня предприятия. М., Прогрес, 2005.
12. Шапиро, В. Д. Управление проектами (Справочник для профессионалов). М., 2001.