

УДК 338.2

МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ ЗА ИСПОЛНЕНИЕМ ПРОЕКТА В ОРГАНИЗАЦИИ¹*Г.Н. Гужина, ²Ж.А. Жилина*¹ Государственный гуманитарно-технологический университет, Орехово-Зуево, email: guzina74@mail.ru² Владимирский филиал РАНХиГС, Владимир, email: zhzha@yandex.ru

Аннотация. В статье делается акцент на том, что контроль над проектом жизненно важен для успешного управления проектом, поскольку он предупреждает участников проекта о потенциальных проблемах и позволяет им корректировать курс, если это необходимо. Отдельно отмечается, что благодаря мониторингу и контролю можно проверить управление содержанием, управление временем и управление затратами; другими словами, проверяется правильность определения объема проекта и изучение графика проекта; контроль, были ли оценены ресурсы, качество, количество и возможности. В статье определена важность мониторинга и контроля, которые помогают убедиться в том, что выполняются плановые отчеты по проверке выполнения проекта и оцениваются оперативные результаты проекта в ходе его разработки. При этом отмечается, что мониторинг и контроль за исполнением проекта возможно рассматривать в совокупности, как различные части единого целого. Отличием между мониторингом и контролем, в данном случае, является отсутствие у мониторинга конкретных управленческих решений, и их наличие при контроле. Без контроля над проектом, позволяющего предвидеть и решать эти проблемы и затраты, задержки могут быстро превратиться в огромные расходы и повлиять на другие области бизнеса.

Ключевые слова: мониторинг, контроль, проект, управление проектом, управление временем, управление затратами, управленческие решения.

PROJECT MONITORING AND CONTROL IN THE ORGANIZATION¹*G.N. Guzhina, ²Zh.A. Zhilina*¹ State University of Humanities and Technology, Orekhovo-Zuevo, email: guzina74@mail.ru² Vladimir branch of RANEPa, Vladimir, email: zhzha@yandex.ru

Abstract. The article emphasizes that project control is vital to successful project management because it alerts project participants to potential problems and allows them to adjust course if necessary. Separately, it is noted that through monitoring and control, you can test content management, time management, and cost management; in other words, they check that the project scope is correct and review the project schedule; they also control whether resources, quality, quantity and capacity have been assessed. The article defines the importance of monitoring and control, which helps to make sure that planned reports are carried out to verify the implementation of the project and evaluate the operational results of the project during its development. At the same time, it is noted that monitoring and control over the implementation of the project can be considered in aggregate as various parts of a single whole. The difference between monitoring and control, in this case, is the lack of specific management decisions in monitoring, and their presence during control. Without project control to anticipate and address these issues and costs, delays can quickly turn into huge costs and affect other areas of the business.

Keywords: monitoring, control, project, project management, time management, cost management, management decisions.

Дата поступления статьи в редакцию: **09.04.2025**Дата принятия статьи в печать: **12.05.2025****Введение**

В современных условиях рыночных отношений многие частные и государственные компании стараются улучшить свою деятельность, продукт, услугу или работу в целом за счет внедрения новых технологий, инновации, следования мировым тенденциям, по средствам реализации проектов.

На сегодняшний день большое количество научных деятелей и практикующих специалистов уделяют достаточно большое количество внимания вопросам построения, анализа, систематизации проектов, детализируя и разбирая тонкости внутренней и внешней среды проекта.

Процессы мониторинга и контроля постоянно отслеживают, анализируют, корректируют и сообщают об эффективности проекта.

Важно выяснить, как работает проект и вовремя ли, а также внедрить утвержденные изменения. Это гарантирует, что проект будет идти по плану, в рамках бюджета и в срок.

По сути, элементы управления проектами представляют собой набор инструментов, которые помогают удерживать проект в соответствии с графиком. В сочетании с навыками работы с людьми и проектным опытом они предоставляют информацию, которая позволяет принимать точные решения. Процесс управления проектом в основном фокусируется на:

- Измерение запланированной производительности по сравнению с фактической производительностью.
- Текущая оценка эффективности проекта для определения любых необходимых предупреждающих или корректирующих действий.
- Хранение точной и своевременной информации на основе результатов проекта и сопутствующей документации.
- Предоставление информации, которая поддерживает обновление статуса, прогнозирование и измерение прогресса.
- Предоставление прогнозов, которые обновляют текущие затраты и график проекта.
- Мониторинг внедрения любых утвержденных изменений или поправок к расписанию.

Мониторинг и контроль обеспечивают выполнение проектов.

Правильный контроль может сыграть важную роль в своевременном завершении проектов. Собранные данные также позволяют руководителям проектов принимать обоснованные решения. Они могут воспользоваться возможностями, внести изменения и избежать проблем управления кризисом.

Проще говоря, мониторинг и контроль обеспечивают бесперебойное выполнение задач. Это повышает производительность и эффективность.

Цели и задачи исследования

Целью статьи является исследование, ориентированное на выявление проблем, связанных с мониторингом и контролем за исполнением проекта в организации.

Для того, чтобы достичь указанной цели, необходимо решать следующие задачи:

- изучить понятие «проект». Исследовать понятие «мониторинг» и «контроль» за исполнением проекта;
- определить различия между контролем проекта и управлением проектами;
- проанализировать задачи, показывающие, когда и где были отклонения в плане, и предложить корректирующие действия, чтобы вернуть его в нужное русло;
- выявить существенные характеристики, функции и формы мониторинга и контроля;
- определить базовые критерии для того, чтобы контроль, в совокупности с мониторингом, демонстрировал эффективное системное взаимодействие;
- обосновать применение основных показателей, которые оцениваются в процессе реализации мониторинга и контроля;
- дать оценку процессам контроля за документооборотом;
- провести анализ средств управления проектами, как части функций мониторинга, которая анализирует сценарии и предоставляет рекомендации;
- рассмотреть методы информации о процессе управления проектом, играющие решающую роль.

Материалы и методы исследования

В качестве методологической базы для создания научной статьи используются концептуальные инструменты проектного менеджмента, применяемые в сфере мониторинга и контроля за исполнением проекта. Кроме того, используются методы диалектического анализа и экономико-статистические способы обработки эмпирических данных.

Использование категорий и понятий, разработанных в проектном менеджменте, позволяет структурировать исследование и представить результаты в логичной и понятной форме. Диалектический подход обеспечивает всестороннее рассмотрение проблемы, выявление противоречий и поиск оптимальных решений. Экономико-статистические методы дают возможность анализировать фактический материал, выявлять закономерности и делать обоснованные выводы. Сочетание этих методологических подходов позволяет обеспечить научную обоснованность и практическую значимость результатов исследования.

Результаты исследования и их обсуждение

Элементы управления проектом — это процессы сбора и анализа проектных данных для отслеживания расходов и графиков. Функции управления проектом включают инициирование, планирование, мониторинг и контроль, информирование и закрытие затрат и графика проекта. В конечном счете, средства управления проектом представляют собой повторяющиеся процессы для измерения состояния проекта, прогнозирования вероятных результатов на основе этих измерений и последующего повышения эффективности проекта, если эти прогнозируемые результаты неприемлемы [1, с. 65].

В то время как проект может иметь дело со многими параметрами, такими как качество, объем и т.д., управления проектом обращает внимание на факторы стоимости и графика, постоянно отслеживая любой риск для них.

Иерархически элементы управления проектами вложены в управление проектами. Контроллер проекта может отчитываться перед менеджером проекта по конкретному проекту или всему портфелю проектов.

Чтобы контроль над проектом был успешным, его нельзя применять рывками или в вакууме. Скорее, действия по управлению проектом должны выполняться на протяжении всего жизненного цикла проекта — для мониторинга и контроля различных факторов, влияющих на стоимость и график [2, с. 137].

Управление проектами обеспечивает успешное завершение ряда различных процессов, в то время как контроль следит за тем, чтобы эти процессы действительно двигались в правильном направлении (чтобы их можно было классифицировать как «успешные»).

С практической точки зрения, контроль над проектом заключается в управлении объемом проекта, соблюдении требований к качеству, соблюдении графика и бюджета проекта, управлении рисками, выявлении проблем и обеспечении того, чтобы проекты приносили пользу компании. Многое из этого сводится к сбору данных и управлению ими, выявлению тенденций, прогнозированию результатов, составлению отчетов о прогрессе и фактическому применению полученных знаний на практике. Без контроля над ними проекты быстро становятся крайне неэффективными и дорогими.

Первый этап управления проектом — это планирование и определение основ проблем, которые нужно решить, люди, которые должны быть вовлечены, фактическая работа, которая будет выполняться. Необходимо определить заинтересованные стороны и определить цели проекта, которые устанавливают границы успеха проекта [3, с. 140].

Частично этот успех зависит от предоставления реалистичных оценок затрат и времени, которые являются частью контроля над проектом. Лучший способ сделать это — проанализировать данные о производительности аналогичных прошлых проектов. В частности, обратите внимание на:

- Все задачи, связанные с проектом
- Сколько времени занял каждый этап проекта
- Бюджетные расходы на отдельную задачу
- Как проектная деятельность распределялась по вашей команде
- Соотношение оплачиваемой и неоплачиваемой работы по проекту [5, с. 89].

Фаза построения или разработки управления проектами заключается в том, чтобы сдвинуться с мертвой точки. Здесь собирается команда, встречаются заинтересованные стороны и планируются задания. И еще раз, контроль над проектом является ключом к успеху.

Сметы расходов становятся бюджетами, а сметы времени становятся графиками, а управление проектом отвечает за четыре важных аспекта:

- Планирование и составление расписания: начало плана и графика проекта, точный мониторинг и отчетность по запланированной работе, а также быстрое обнаружение и исправление любых «отклонений», чтобы вернуть ваш график в нужное русло.
- Контроль затрат: отслеживание расходов и производительности, отслеживание расходования бюджета и принятие мер для достижения минимальных затрат.
- Оценка затрат: основа контроля затрат и управления затратами, прогнозирование количества и цен на необходимые ресурсы.
- Анализ риска стоимости и графика: оценка риска графика и стоимости проекта. Анализ учитывает прогнозируемую дату поставки, вероятность соблюдения сроков и признание рисков для стоимости проекта [4, с. 468].

Как мы уже говорили, чтобы достичь ожидаемого результата проекта, необходимо делать последующие действия в ходе его разработки. Это последующее наблюдение включает в себя мониторинг выполняемых действий и задач, избегание или решение проблем, которые мешают достижению целей.

Если компании не будут осуществлять мониторинг и контроль за выполнением каждого проекта, они не получат ожидаемых результатов.

Это нужно делать регулярно и последовательно, отслеживая различия между тем, что запланировали, и тем, что происходит. Это задача, которая показывает, когда и где были отклонения в плане, и использует корректирующие действия, чтобы вернуть его в нужное русло.

Для осуществления эффективного контроля необходимо учитывать два важных аспекта: функция контроля должна быть направлена на предвидение проблем, а не на их решение, и должна касаться качества, количества и возможностей продукта.

Этот непрерывный контроль дает команде управления проектом представление о статусе проекта и определяет области, которым необходимо уделить больше внимания.

На рынке есть несколько инструментов управления проектами, которые позволяют ускорить выполнение самых элементарных задач, таких как мониторинг задач и их выполнение во времени.

Проще говоря, управление операциями — это управление бизнес-деятельностью для достижения целей, повышения производительности и максимизации прибыльности. Управление операциями — это ветвь управления, которая управляет полным графиком производства услуги/продукта от стадии ввода до стадии завершения, включая планирование, организацию и надзор за операциями, производственными процессами, а также предоставлением услуг, чтобы привести к желаемому результату.

Результатом является высококачественный продукт/услуга, отвечающий требованиям клиентов [6, с. 11].

В то время как управление операциями — это управление и контроль над функциями и операциями, управление проектами — это управление и контроль над проектной деятельностью.

Жизненный цикл проекта состоит из пяти групп:

- Иницилирующая группа процессов
- Группа процессов планирования
- Выполнение группы процессов
- Группа процессов мониторинга и контроля
- Закрытие группы процессов

Заключительная фаза управления проектом является заключительной фазой жизненного цикла проекта. На этом этапе все результаты дорабатываются и официально передаются, а вся документация подшивается, утверждается и архивируется.

Процесс закрытия управления проектом также дает команде возможность просмотреть и оценить эффективность проекта, чтобы обеспечить успех будущих проектов.

На первый взгляд может показаться, что завершение первых четырех фаз жизненного цикла проекта — это все, что нужно сделать, чтобы связать проект и назвать его успешным.

Однако без формального процесса закрытия есть риск упустить важные детали, что может привести к путанице, бесконечному проекту, недовольным клиентам и даже проблемам с ответственностью.

Закрытие проекта помогает избежать:

- Повторение ошибок в будущих проектах и целях
- Наличие конечных продуктов или результатов без специальной поддержки и ресурсов
- Неспособность определить команду или отдельных лиц, которые будут владеть решением и поддерживать его после окончательной поставки.
- Проблем с ответственностью в результате неполных платежей, контрактов или результатов.

Следование четкому плану закрытия проекта поможет правильно передать решение клиенту или конечному пользователю.

Однако для понимания данной системы, и эффективного ее построения, первоначально необходимо обратиться к пониманию непосредственного самого мониторинга и контроля, по средствам выявления их существенных характеристик, функций и форм [7, с. 136].

На рисунке 1 представлены три базовых подхода, к детализации основных компонентов мониторинга.

Первый подход, представленный на рисунке 1, под номером «а», представляет собой некое отождествление между мониторингом и наблюдением. Однако с точки зрения анализируемого в данной работе подхода, данный взгляд на мониторинг представляется недостаточно верным, поскольку он не предполагает наличие других базовых, для экономической сфера, и сферы управления проектами, компонентов.

Подобными компонентами выступают анализ и оценка, которые реализуются в процессе управления и исполнения проектов, по средствам осуществления контроля, проведения оценки, по средствам анализа, а также составления прогнозов.



Рис. 1. Подходы к детализации основных компонентов мониторинга

В связи с этим наиболее полными, представляются подходы, представленные на рисунке 1, под номерами «б» и «в». Отличие данных подходов заключается в том, что подход, представленный под номером «б», не подразумевает осуществление прогнозирования, а подход, представленный под номером «в», включает в себя прогноз.

Стоит отметить, что осуществление мониторинга в процессе исполнения проектов, может осуществляться на основании, как подхода под номером «б», так и подхода, под номером «в», однако последний, представляется наиболее полным и эффективным.

Основополагающими задачами мониторинга, с точки зрения исполнения проектов, выступает получение базовой информации, на основании которой будет проводиться анализ, касаясь вопросов хода реализации проекта, их непосредственное сопоставление с плановыми характеристиками, а также определение отклонений. На основании данных, определенных отклонений, строится план дальнейших действий по исполнению проекта. В связи с этим, основополагающими функциями мониторинга, в анализируемой области применения, выступают:

- учет, то есть поэтапное, наблюдение за всеми базовыми процессами исполнения проекта, имеющее системный характер;
- определение базовых отклонений, от плана исполнения проекта;
- осуществление прогнозирования, введя выявленных отклонений;
- определение и точное обоснование необходимости реализации конкретных мер.

Стоит отметить, что достаточно часто мониторинг путают со статистическим контролем, это, безусловно, является ошибкой. Однако, как было отмечено ранее, контроль, выступает некой составляющей частью мониторинга. Безусловно, важно понимать, что все процессы, при исполнении проекта, являются взаимосвязанными, поэтому отделить один от другого достаточно сложно.

Сущность контроля, с точки зрения исполнения проектов, в совокупности с мониторингом, в рамках анализируемого подхода, представляет собой взаимосвязь между реализацией наблюдения, и осуществлением контрольных функций и взаимодействие со стратегическим планированием. С практической точки зрения реализация контроля, представляет собой осуществление наблюдения за тем, каким образом реализуется стратегический план, который был намечен, в процессе планирования проекта.

Таким образом, обобщая, всю рассмотренную информацию о контроле, можно сказать, что контроль, в рамках анализируемого вопроса, представляет собой сопоставление запланированных результатов с фактически достигнутыми [8, с. 217].

В связи с этим, для того чтобы контроль в совокупности с мониторингом демонстрировал эффективное системное взаимодействие, необходимо, чтобы он отвечал следующим базовым критериям:

- эффективность контроля. Контроль, обособленно от мониторинга, должен представлять собой законченную, эффективно реализуемую функцию, по средствам которого определяется успешность контроля;
- эффект влияния на персонал, реализующий проект. Важной частью контрольной функции, выступает эффект от влияния. Контроль, в совокупности с мониторингом, будет демонстрировать наилучший результат лишь в том случае, если он показывает эффективное воздействие обособленно от мониторинга;
- выполнение задач контроля. Контроль, как одна из составляющих частей общей системы, имеет собственные цели и задачи, представляемых, как определение отклонений при реализации проекта, определение причин этих отклонений, а также выбор наиболее эффективных решений, направленных на устранение, выявленных отклонений;

— определение границ контроля. Как уже отмечалось ранее, все части осуществления исполнения проекта, неделимо связаны друг с другом. Однако для эффективной реализации, каждой из частей необходимо четкая, регламентированная грань, между зонами ответственности, каждой из частей.

Стоит отметить, что контроль, как одна из частей исполнения проекта, может, как входить в состав других частей, так и иметь обособленность. В связи с этим, необходимо точно понимать функции контроля, с точки зрения системного характера, в процессе реализации проекта.

Основополагающими функциями контроля выступают:

1. Сбор и анализ информации о ходе реализации проекта.
2. Анализ собранной информации, по средствам сопоставления фактических показателей с запланированными.
3. Определение отклонений, в процессе исполнения проекта.
4. Определение базовых причин, введу, которых наблюдается отклонение.
5. Определение плана мероприятий, направленных на нейтрализацию выявленных отклонений.

Однако существует еще один, некий отличительный признак контроля от мониторинга, который кроется в его видах. Все виды контроля имеют единую форму осуществления, при этом отличаются по средствам времени осуществления. Так существуют следующие виды контроля:

1. *Предварительный контроль.* Данный вид контроля, представляет собой совокупность различных функций контроля, и их непосредственная реализация, на стадии планирования, какого-либо проекта, до начала их фактической реализации.

2. *Текущий контроль.* Данный вид контроля представляет собой совокупность различных функций контроля, и их непосредственная реализация, в процессе исполнения проекта.

3. *Заключительный контроль.* Данный вид контроля представляет собой совокупность различных функций контроля, и их непосредственная реализация, после завершения исполнения проекта.

Как уже отмечалось ранее, совокупность мониторинга и контроля, дает возможность оценить соответствие фактических показателей исполнения проекта с запланированными. Основными показателями, которые оцениваются в процессе реализации мониторинга и контроля, выступают:

- время, то есть фактическое достижение каких-либо результатов, за определенный период времени;
- бюджет, то есть определение соответствия между запланированными расходами с фактическими;
- ресурсы, то есть определение соответствия между запланированными затратами материально-технической базы с фактическими;
- качество, то есть уровень качества реализуемых работ, исходя из запланированных [9, с. 93].

Для того, чтобы управленческие решения, направленные на стратегическое развитие организации, приносили результат, необходимо постоянно и эффективно проводить проверку всех этапов управления. В соответствии с федеральным законом № 402-ФЗ от 06.12.2011 «О бухгалтерском учете», организации обязаны обеспечивать внутренний контроль за всеми экономическими операциями. Если бухгалтерская отчетность организации подлежит обязательному аудиту, то контроль должен распространяться не только на факты хозяйственной деятельности, но и на ведение бухгалтерского учета, а также на процесс составления отчетности. Однако в исключительных случаях ответственность за ведение бухгалтерии может взять на себя руководитель компании.

Понятие внутреннего контроля, согласно российскому законодательству, определяется в статье 3 Федерального закона № 115-ФЗ от 7 августа 2001 года «О противодействии легализации (отмыванию) доходов и финансированию терроризма». В этом контексте внутренний контроль рассматривается как деятельность, направленная на выявление операций, которые подлежат обязательному контролю, а также тех, которые связаны с возможной легализацией преступных доходов и финансированием террористической деятельности.

Минфин России в письме № П-311/2013 разъясняет, что внутренний контроль — это процесс, нацеленный на обеспечение уверенности в эффективности деятельности экономического субъекта.

Это включает в себя достижение финансовых и операционных целей, сохранение активов, а также обеспечение достоверности и своевременности бухгалтерской отчетности и соблюдение законодательства при проведении хозяйственных операций.

По мнению специалистов в области управления, внутренний контроль является неотъемлемой частью современной системы управления, способствующей достижению целей при минимальных затратах.

Внутренний контроль может рассматриваться как процесс, метод, система, элемент управленческой структуры, форма проверки или вид деятельности, связанный с обработкой информации.

Выбор функций внутреннего контроля зависит от целей организации, её структуры и размеров. Правильный подход к определению этих функций позволяет наладить эффективную работу подразделений внутреннего контроля, выстроить их взаимодействие и создать систему управления, которая сможет предотвратить негативные последствия финансовой деятельности.

Для достижения высоких результатов в выполнении задач внутреннего контроля необходимо следовать ряду принципов (табл. 1).

Таблица 1

Принципы организации внутреннего контроля

Принцип	Описание
Научность	Применение современных научных методов, технологий и программного обеспечения для выполнения задач контроля
Доступность	Возможность проверки всех объектов и информационных источников
Действенность	Ориентированность не только на выявление проблем, но и на разработку мер по их устранению и предотвращению убытков
Целенаправленность	Проведение контрольных процедур согласно заранее разработанному плану и Программам
Своевременность	Оперативное обнаружение и коррекция негативных факторов, влияющих на деятельность организации
Объективность	Гарантия достоверности и подтверждаемости полученных результатов
Системность и комплексность	Применение различных методов для сбора доказательной базы
Конфиденциальность	Охрана коммерческой тайны, предотвращение несанкционированного использования информации
Конкретность целей	Ясность и определенность поставленных задач и достигнутых результатов
Экономичность	Соотношение затрат на организацию контроля и полученной от него пользы
Понимаемость	Доступность системы контроля для понимания и соблюдения ее требований сотрудниками

Таблица 2

Уровни нормативного регулирования внутреннего контроля

Уровень	Примеры нормативных документов
Первый уровень (законодательные акты)	Бюджетный кодекс РФ, Федеральные законы об аудите, противодействии отмыванию доходов и коррупции, Постановления правительства по правилам контроля
Второй уровень (системы стандартов)	Национальные и международные бухгалтерские стандарты, документы Минфина о внутреннем контроле
Третий уровень (рекомендации и инструкции)	Методические указания и отраслевые инструкции
Четвертый уровень (внутренние документы)	Внутренние документы организаций, должностные инструкции

Для правильной организации внутреннего контроля важно понимать его классификацию. Классификация включает деление контроля на различные виды, формы и методы. Предложенная классификация направлена на создание эффективной системы, которая охватывает все этапы управленческого процесса – от подготовки до завершения.

Такой подход отличается гибкостью, позволяющей учреждениям адаптировать систему в соответствии с их специфическими задачами и условиями, принимая во внимание методы формирования и функционирования внутреннего контроля в государственных учреждениях.

На текущий момент нормативное регулирование в России представлено четырьмя уровнями документов, каждый из которых оказывает свое влияние на внутренний контроль (табл. 2).

Нормативные акты устанавливают основные принципы, правила и методы организации внутреннего контроля. Руководящие документы дают указания по взаимодействию контрольных подразделений с другими службами, а также содержат типовые формы и подходы к проведению проверок и других контрольных задач.

В условиях современного управления важность эффективного контроля за выполнением документов трудно переоценить. Этот процесс имеет ключевое значение как в государственных учреждениях, так и в частных организациях. Он включает несколько этапов, таких как назначение ответственного сотруд-

ника, установление сроков для выполнения документа и регулярная проверка соблюдения этих сроков и качества исполнения поручений.

Как только документ поступает в организацию, ему присваивается индивидуальный номер, а затем назначается сотрудник, который будет за него отвечать. Руководитель, распределяющий обязанности, может ограничиться просто назначением исполнителя, но также может разработать более подробное поручение, где будут четко прописаны все этапы работы с документом.

Важнейшие элементы контроля включают в себя:

- наличие ответа на документ;
- соблюдение сроков выполнения поручений;
- точность в выполнении поставленных задач [4, с. 470].

Процесс контроля за документооборотом дает возможность не только оценить качество работы сотрудников, но и понять, насколько эффективно функционируют подразделения в целом. В зависимости от организационной структуры, контроль может быть организован на различных уровнях:

- руководитель следит за работой всех подразделений;
- начальники отделов контролируют выполнение задач своими сотрудниками;
- отдел делопроизводства занимается как ручным, так и автоматизированным мониторингом выполнения поручений и обработкой входящих документов.

Внедрение автоматизированных систем электронного документооборота (СЭД) значительно улучшает качество контроля. При внесении документа в систему фиксируются ключевые данные:

- реквизиты документа;
- дата его регистрации;
- назначенные исполнители;
- содержание поручения;
- установленные сроки выполнения.

Система отслеживает выполнение задач и своевременно напоминает ответственным сотрудникам о необходимости завершения работы.

В каждой организации разрабатываются инструкции, которые регулируют контроль за выполнением документов, и они могут включать:

- подразделения, отвечающие за контроль;
- перечень документов, подлежащих обязательному контролю (например, обращения граждан, претензии, запросы от правоохранительных органов и внутренние документы компании);
- этапы контроля, которые могут быть как параллельными, так и последовательными, в зависимости от структуры организации;
- стандартные сроки для выполнения поручений и порядок продления сроков при необходимости;
- порядок внесения данных в информационные системы;
- правила хранения и обобщения информации о выполненных поручениях.

В государственных учреждениях такие инструкции разрабатываются в соответствии с нормативными актами, в то время как в частных компаниях они могут быть адаптированы с учетом специфики организации [8, с. 134].

Сроки исполнения зависят от типа организации. В государственных структурах сроки часто регулируются нормативными актами и административными регламентами. Например, ответ на запрос гражданина должен быть предоставлен в течение 30 дней. В частных компаниях типовые сроки прописываются в инструкциях по делопроизводству и могут корректироваться в зависимости от характера запроса и внутренних процедур.

Если требуется установить индивидуальные сроки исполнения, это отражается в поручении руководителя, а их продолжительность зависит от сложности задачи и специфики бизнес-процессов компании.

Изменение установленного срока возможно только при наличии веских оснований и часто требует согласования с вышестоящим руководством.

Процесс контроля за выполнением поручений состоит из нескольких ключевых этапов:

- Регистрация документа и назначение исполнителя.
- Проверка своевременности передачи документа исполнителю — Промежуточные проверки, если это предусмотрено внутренними правилами.
- Контроль по завершении срока исполнения.
- Снятие документа с контроля после завершения всех этапов обработки.
- Архивирование документов и их учет.
- Обобщение результатов и представление отчетов руководству.

После регистрации документ передается исполнителю, что может быть подтверждено личной подписью либо уведомлением в СЭД. При необходимости служба делопроизводства направляет напоминания о приближающихся сроках.

Тип завершения работы с документом зависит от его содержания.

В случае поступления запроса или поручения, исполнение будет включать подготовку ответа, подписание у руководителя и передачу соответствующего документа в архив. Оригиналы и копии документов хранятся в одной папке, чтобы обеспечить их доступность и целостность.

Для организаций, использующих электронный документооборот с электронной подписью, необходимость сохранения бумажных копий определяется руководством на основании внутренних правил.

Применение системы контроля исполнения документов в организации должно иметь более широкий спектр задач, чем просто поддержание дисциплины и обеспечение стабильного ритма работы. Она должна стать инструментом для оптимизации рабочих процессов, анализа правильности распределения кадров и оценки результативности работы линейных руководителей. Если в каком-либо подразделении регулярно нарушаются сроки выполнения задач, это может указывать на недостаточную эффективность не только самого подразделения, но и его руководителя. Подобный подход помогает принимать обоснованные управленческие решения.

Анализ данных о выполнении задач может стать основой для формирования системы мотивации. Обобщение результатов за квартал, полугодие или год позволит установить обоснованные критерии для премирования или депремирования сотрудников, корректировки состава кадров, а иногда и пересмотра организационной структуры компании.

Систематические нарушения сроков выполнения поручений могут послужить причиной для реорганизации или даже расформирования отдела.

На основе результатов анализа отдел делопроизводства также должен разрабатывать предложения по улучшению системы документооборота и повышению эффективности обработки документов.

Эти предложения направляются заместителю руководителя, который курирует соответствующее подразделение.

Внедрение автоматизированной системы контроля исполнения документов возможно с использованием как отечественных, так и зарубежных программных решений. В такой системе под контролем находятся не только исполнение входящей документации, но и визирование внутренних регламентов или договоров с партнерами.

Информация о соблюдении сроков визирования фиксируется в карточке документа, что позволяет отслеживать его выполнение.

Однако электронный документооборот имеет и недостатки: если сотрудник отсутствует на рабочем месте, он не всегда может оперативно получать уведомления о необходимости обработки документов, что может привести к нарушению сроков. Чтобы избежать таких сбоев, рекомендуется сопровождать работу системы личным контролем, что помогает обеспечивать своевременное выполнение всех задач.

Контроль исполнения документов организационно-административными подразделениями является важнейшим элементом в деятельности государственных структур и коммерческих организаций [9, с. 103].

Этот процесс позволяет оценить, насколько оперативно и качественно выполняются поручения, поступающие от вышестоящих органов и запросы граждан, а также насколько эффективно работают отдельные руководители. Всё это в конечном итоге влияет на результативность производственных процессов и качество работы компании в целом.

Контроль проекта против управления проектом

Совпадение функций между этими двумя дифференциями иногда может затруднить их различие. Многие организации возлагают роль контролера проекта на одного из менеджеров проекта, что еще больше запутывает. Однако важно различать эти два понятия, чтобы в полной мере оценить роль элементов управления проектом.

Управление проектом

Управление проектом – это целостная функция, которая включает в себя управление людьми, процессами и результатами проекта с помощью различных подфункций. Он фокусируется на качестве и объеме, в дополнение к стоимости и графику.

Контроль проекта

Контроль над проектом является подфункцией и сосредоточен только на двух параметрах: стоимости и графике. Например, управление персоналом и контроль качества не входят в сферу контроля над проектом.

Основная цель управления проектом — свести к минимуму отклонения затрат и графика от первоначально запланированных.

Элементы управления действуют как страховочные ремни для управления проектом. Иногда менеджеры проектов могут сосредоточиться исключительно на выполнении, что оставляет меньше возможностей для изучения затрат, отклонений от плана проекта и других задействованных переменных. Элементы управления проектами вводят необходимую проверку реальности для менеджеров проектов, давая более основанное на данных представление о том, как ресурсы и цели проекта изменяются с течением времени.

Выводы

По своей сути средства управления проектами являются частью функции мониторинга, которая анализирует сценарии и предоставляет рекомендации. Контролер проекта сообщает о стоимости и графике и консультирует проектную группу о возможных проблемах. Фактическое выполнение этих рекомендаций осуществляется не контролером, а менеджерами проекта.

Несмотря на то, что контроль является подфункцией управления проектом, контролеры проекта взаимодействуют не только с менеджерами проекта, которым они подчиняются.

Вот несколько членов команды, с которыми взаимодействуют контроллеры:

- Руководитель проекта
- Финансовая команда
- Продавцы
- Руководитель строительства
- Руководитель группы закупок
- Руководитель технической группы [1, с. 95]

Профессионалы проекта знают, что, будь то масштабное строительство или запуск нового сайта для малого бизнеса, всегда будут неожиданные задержки, дополнительные расходы или непредвиденные обстоятельства. Но без контроля над проектом, позволяющего предвидеть и решать эти проблемы, затраты и задержки могут быстро превратиться в огромные расходы и повлиять на другие области бизнеса.

Процесс контроля качества включает в себя аудит результатов проекта (конкретных результатов) для проверки их соответствия стандартам качества. Непрерывный аудит управления проектами дает достаточно времени для поиска решений проблем.

Существует множество программных инструментов, разработанных для облегчения процесса управления качеством. Группа контроля качества и менеджер проекта должны использовать такие инструменты, чтобы следить за ошибками, предлагать корректирующие действия и гарантировать, что результаты проекта будут получены в соответствии с потребностями клиентов и требованиями к качеству.

Организации прилагают много усилий для распределения ресурсов. По мере роста команды становится сложно назначать людей на несколько проектов, которые находятся в стадии разработки одновременно.

Один из лучших способов проверить, успешна ли стратегия распределения ресурсов, — отследить шаблоны использования команды [8, с. 63].

Отслеживание того, сколько времени члены команды тратят на выполнение назначенных задач, помогает отслеживать использование ресурсов. Одной из причин использования управления проектами является оценка использования ресурсов; самая простая процентная мера состоит в том, чтобы рассматривать количество отработанных часов по отношению к общему времени, в течение которого ресурс мог быть использован.

Формула использования ресурсов: время занятости/доступное время.

Если процент использования ресурсов ниже расчетного, это означает, что ожидающие задачи заблокировали запланированные задачи. Если отложенные запланированные задачи имеют решающее значение для проекта, существует опасность срыва сроков, роста затрат и отсутствия результатов. Более тревожным аспектом более низкой загрузки является то, что проект может быть перегружен персоналом.

И наоборот, если процент использования ресурсов выше, чем предполагалось, это может, с одной стороны, означать, что проект недоукомплектован персоналом, а с другой стороны, это также может означать, что ресурсы были продуктивными.

Таким образом, максимальное использование ресурсов занимает первое место в списке преимуществ управления проектами:

- Производительность повышается при оптимизации использования ресурсов. Это препятствует снижению производительности сотрудников и защищает от выгорания.

- Максимальное использование ресурсов способствует прозрачности управления проектами и снижает риск недосмотра.
- Существует гарантированное улучшение рентабельности инвестиций, когда ресурсы используются разумно без чрезмерной эксплуатации.
- Руководители проектов, которые используют использование ресурсов, могут устранять технические сбои путем перераспределения ресурсов.

Начиная с этапа инициации и заканчивая этапом закрытия, собирается, анализируется и преобразуется множество данных. При реализации различных процессов в жизненном цикле проекта эти уникальные данные собираются и передаются другим членам команды.

Объем собранных данных анализируется, а затем преобразуется в информацию о проекте с помощью различных процессов. Полученная информация передается членам команды в устной форме или сохраняется и распространяется в различных форматах в виде отчетов [9, с. 67].

Информация о процессе управления проектом играет решающую роль и делится на три метода:

1. Данные о производительности труда. Этот метод относится к наблюдениям и измерениям всей работы, выполняемой руководителем проекта и его/ее командой. Данные о производительности труда включают в себя информацию о деятельности проекта, такую как определение процента работы, выполненной физически, измерение технических характеристик и качества проекта, а также предоставление обновлений по запланированным работам/действиям (дата начала и окончания). Он также включает общее количество запросов на изменение, которые произошли во время выполнения проекта, и количество дефектов, обнаруженных в проекте. Данные о производительности труда также включают информацию о фактической стоимости проекта, точном времени, затраченном на выполнение запланированной задачи и т. д.

2. Информация о производительности труда. План управления проектом должен включать рутинный сбор информации об исполнении работ. Собранная информация имеет важное значение и служит в качестве руководства для проведения мер и программ контроля качества. Информация об эффективности работы помогает измерять статус результатов проекта, обеспечивая выполнение необходимых корректирующих действий, а также помогает в создании отчетов об эффективности. Анализ информации об эффективности работы имеет решающее значение для плана управления проектом, и его всегда следует считать приоритетом. Этот метод способствует эффективному использованию выделенных ресурсов, помогает выявить потенциальные риски и выступает в качестве полезного инструмента управления проектами.

3. Отчеты о производительности труда

Отчеты об исполнении работ являются результатом рабочего процесса проекта «Мониторинг и контроль» и служат входными данными для различных процессов управления и контроля. Как следует из самого названия, отчеты о производительности содержат различную информацию и данные о параметрах проекта, а также обновления о ходе проекта. Отчет об исполнении работ упорядочивает и обобщает информацию, собранную с помощью данных о выполнении работ и методов получения информации о выполнении работ, и представляет ее заинтересованным сторонам проекта таким образом, чтобы они могли понять направление или ход проекта. Эти отчеты показывают заинтересованным сторонам текущее состояние проекта и его производительность по сравнению с запланированным базовым планом.

Традиционно менеджер проекта был ключевым связующим звеном между всеми участниками проекта. Современный сценарий изменился благодаря общению внутри команды с помощью инструментов управления социальными проектами и программного обеспечения для совместной работы. Это инструменты для совместной работы, которые увеличивают вероятность участия членов команды и тем самым повышают производительность.

Литература

1. Панина О.В., Бакулина А.А., Еремин С.Г. и др. Анализ и оценка действующей системы контроля и мониторинга хода реализации федеральных проектов (на примере федерального проекта «Поддержка занятости и повышения эффективности рынка труда для обеспечения роста производительности труда»). М.: ООО «Проспект», 2021. 264 с.
2. Гужин А.А., Гужина Г.Н. Проектный менеджмент как инновационный драйвер развития предприятия // Ресурсосбережение. Эффективность. Развитие: Сборник материалов IX Всероссийской научно-практической конференции, Донецк, 01 ноября 2024 года. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2024. С. 136-139.

3. Гужина Г.Н., Гужин А.А. Мониторинг и контроль в проектной деятельности как система: цели, методы, принципы и этапы осуществления // Ресурсосбережение. Эффективность. Развитие: Сборник материалов IX Всероссийской научно-практической конференции, Донецк, 01 ноября 2024 года. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2024. С. 139-142.
4. Гужина Г.Н., Ежкова В.Г. Основы разработки проектов современных компаний // Управленческий учет. 2022. № 8-3. С. 467-473.
5. Дашков Р.Ю., Тисленко А.В. Система мониторинга и контроля деятельности заинтересованных сторон проекта на основе метода Управления освоенной длительностью // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2018. Т. 9, № 1. С. 86-97.
6. Додонова Е.А., Головин О.К., Ивашенко А.В. Анализ календарно-сетевых графиков в цифровой системе управления организацией // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. 2023. Т. 12. № 3 (63). С. 10-15.
7. Авдеева И.Л., Александрович Ю.Е., Алехина Л.Л. и др. Развитие системы кадрового менеджмента как функциональной сферы деятельности экономических субъектов / Под общ. редакцией Н.А. Лытневой. Орёл: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2023. 324 с.
8. Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Аношина Ю.Ф. и др. Современные управленческие технологии в деятельности бизнес-структур и органов государственной власти. Орел: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2022. 360 с.
9. Головина Т.А., Авдеева И.Л., Горбова И.Н. и др. Управление в условиях новой экономической реальности: концепция эффективного взаимодействия бизнеса, органов власти и населения. Орел: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2024. 236 с.