

**Основные показатели и факторы оценки качества в системе мониторинга выполнения проекта / О. В. Малеева, Ю. А. Король // Вісник НТУ «ХП». Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х. : НТУ «ХП», 2014. – № 2 (1045). – С. 33-39. – Бібліогр. : 7 назв.**

Розглядаються завдання моніторингу проекту на стадії його реалізації, формування системи показників ефективності виконання проекту, вибору способу представлення даних при формуванні інформаційного забезпечення проекту. Основні показники виконання проекту визначаються як відхилення фактичного стану від планової відповідно до компонент «трикутника якості». Пропонується комбінація методів моніторингу і прогнозування на основі темпоральних баз даних.

**Ключові слова:** показники ефективності, моніторинг, стадія реалізації, терміни і вартість проекту.

The tasks of project monitoring are examined on the stage of his realization, forming of the system of efficiency indexes of project implementation, choice of method of information presentation at forming of the informative providing of project. The basic indexes of project implementation are determined as deviations of the actual state from the quality planned in accordance with elements of «quality triangle». Combination of methods of monitoring and prognostication on the basis of temporal data bases is offered.

**Keywords:** indexes of efficiency, monitoring, stage of realization, terms and cost of project.

УДК 005.8:316.422

**А. Ю. СТАРОСТИНА**, аспірант ХНУГХ ім. А.Н. Бекетова, Харків;  
**М. К. СУХОНОС**, д-р техн. наук, доц., начальник НИС, ХНУГХ  
ім. А.Н. Бекетова, Харків;  
**С. И. ЧЕРНОВ** д-р гос.упр., доц. ХНУГХ ім. А.Н. Бекетова, Харків

## **ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ СТАБИЛИЗАЦИИ КОММУНАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Предложено механизм оценки программ стабилизации предприятий коммунальной сферы Украины. Который позволяет комплексно и всесторонне оценить все компоненты программы, а также, проанализировать достаточность временного и финансового резервов программы, используемых для реагирования на внешние раздражители.

**Ключевые слова:** программа, стабилизация, оценка, управление, мониторинг, совет программы.

**Введение.** Большинство предприятий коммунальной сферы Украины на сегодняшний момент оказались в положении, которое характеризуется как нестабильное, кризисное и неэффективное, что в значительной степени затрагивает их способности своевременно и в полной степени обеспечивать жизненно важные показатели потребности региона. Сложившаяся ситуация требует внедрения на коммунальных предприятиях мероприятий

ориентированных на выведение данных предприятий из кризисного состояния путем стабилизации их деятельности. Одним из наиболее предпочтительных подходов к управлению изменениями является программный менеджмент, а именно методология P2M. В ходе реализации программ стабилизации, в силу их масштабности и многоплановости, зачастую возникают сложности с процессом их оценки, что и определяет актуальность выбранного исследования.

**Анализ основных достижений и литературы.** Вопросы оценивания программ, в рамках методологии P2M, представлены в работах [1-4]. Однако, в связи со спецификой программ стабилизации коммунальных предприятий существует необходимость в доработке методов их оценки с целью адаптации и повышения практической применимости.

**Цель исследования.** Таким образом, целью данного исследования является формирование механизма оценки программ стабилизации предприятий коммунальной сферы Украины, позволяющего комплексно и всесторонне проанализировать все компоненты программы.

**Материалы исследований.** Согласно методологии программного менеджмента одним из этапов управления программами является их оценка, которая должна включать текущую и результирующую оценки программы, причем последняя должна включать две составляющие: оценку достижения запланированных результатов программы и оценку эффективности управления данной программой.

С целью организационного обеспечения функционирования команды программы стабилизации предлагается внедрение на предприятии временного ОУПП-наставник, к функциям которого, помимо прочих, отнести мониторинг и оценку процесса реализации программы.

Начальным этапом оценки программы (рисунок) является разработка календарного графика текущей оценки программы. Для устранения конфликтов между функциями мониторинга и оценки, календарный график оценки программы должен коррелироваться с планом мониторинга. Таким образом, информация, полученная в ходе мониторинга, за определенный период передается для дальнейшей оценки. В рамках которой производится сравнение данных с запланированными результатами, в случае наличия отклонений, детально анализируются причины выявленных отклонений.

Полученная информация передается в совет программы для дальнейшего рассмотрения и принятия решения о реализации или не реализации корректирующих мероприятий. После передачи данных на анализ совету программы и в случае отсутствия отклонений формируются промежуточные отчеты о программе, и анализируются данные полученные в процессе мониторинга за следующий период.

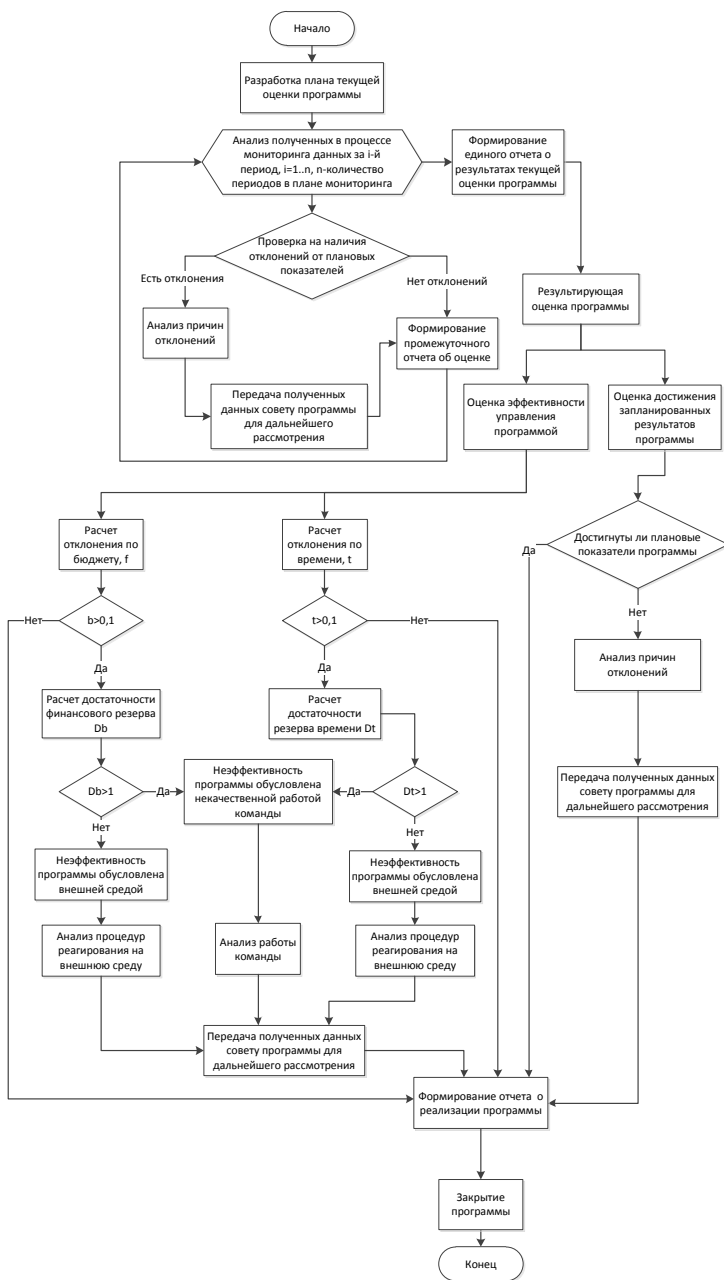


Рис. – Блок-схема механизма оценки программы стабилизации

Таким образом, производится текущая оценка программы, и формируется единый отчет отражающий результаты оценки, который используется как информационная база для проведения итоговой оценки программы.

В рамках итоговой оценки программы оценивается достижение её общих запланированных результатов.

В ходе анализа выявляются те параметры, которые не были достигнуты, и анализируются причины, из-за которых возникло невыполнение программы.

Полученные данные передаются в совет программы, для их дальнейшего рассмотрения, на предмет возможности реализации корректирующих мероприятий. А затем начинается работа по формированию итогового отчета программы.

Вторым направлением итоговой оценки программы является анализ эффективности управления данной программой. Зачастую данный анализ не выделяется в отдельное направление, или вовсе не проводится, что в дальнейшем лишает руководство получения дополнительного временного и финансового резерва, формируемого за счет повышения эффективности деятельности команды программы.

Итоговую оценку целесообразно разбить на два направления. Цель первого – отследить эффективность выполнения программы по бюджету, а цель второго – проанализировать временные параметры программы.

Отклонение по бюджету рассчитывается по формуле:

$$b = \frac{B_{\text{факт}} - B_{\text{план}}}{B_{\text{план}}} \quad (1)$$

где  $b$  – отклонение по бюджету, доли ед.;  $B_{\text{факт}}$  – фактически затраченный бюджет, грн;  $B_{\text{план}}$  – плановая величина бюджета, грн.

В случае если отклонение по бюджету составляет менее 0,1, и это является приемлемой величиной для руководства программы, дальнейшую оценку по финансовой составляющей можно не производить, а сразу перейти к формированию итогового отчета. Если отклонение по бюджету составляет более 0,1, и, принимая во внимание, высокую степень влияния внешней среды на реализацию программы, целесообразно оценить достаточность величины закладываемого резерва по финансам, по формуле:

$$Db = \frac{br}{bl}, \quad (2)$$

где  $Db$  – коэффициент достаточности финансового резерва, доли ед.;  $br$  – величина финансового резерва, грн.;  $bl$  – величина фактически затраченных средств на реализацию корректирующих мероприятий, ликвидирующих негативное внешнее воздействие, грн.

Если величина  $Db$  меньше единицы, это означает, что неэффективность реализации программы обусловлена влиянием внешней среды, и дальнейший анализ должен быть ориентирован на процедуры реагирования на внешние раздражители. Если величина  $Db$  больше единицы, это означает, что неэффективность реализации программы связана в первую очередь с неэффективной работой управленческого персонала, оценивать работу которого можно по ряду общеизвестных индикаторов, таких как: коэффициент потери рабочего времени, отношение затрат на оплату труда управленческого персонала к общим доходам программы, отношение числа неэффективных управленческих решений к общему числу решений по программе, и т.д..

Полученная информация передается в совет программы для дальнейшего рассмотрения и формируется итоговый отчет о выполнении программы.

Аналогично рассчитывают отклонение по временным характеристикам программы, по формуле:

$$t = \frac{T_{\text{факт}} - T_{\text{план}}}{T_{\text{план}}} \quad (3)$$

где  $t$  – отклонение по времени реализации программы, доли ед.;

$T_{\text{факт}}$  – фактически затраченный время на реализацию программы, мес.;

$T_{\text{план}}$  – плановая величина времени реализации программы, мес.

В случае если отклонение составляет менее 0,1, и это является приемлемым для программы, дальнейшую оценку по времени можно не производить, а сразу перейти к формированию итогового отчета. Если отклонение составляет более 0,1, то, по аналогии с оценкой финансового резерва, целесообразно оценить достаточность величины закладываемого резерва по времени, по формуле:

$$Dt = \frac{tr}{tl}, \quad (4)$$

где  $Dt$  – коэффициент достаточности временного резерва, доли ед.;  $tr$  – величина временного резерва, мес.;  $tl$  – величина фактически затраченного времени на реализацию программы, мес.

Если величина  $Dt$  меньше единицы, это означает, что невысокая эффективность реализации программы связана с внешней среды, и в дальнейшем необходимо анализировать механизмы реагирования на внешние факторы. Если величина  $Dt$  больше единицы, это означает, что неэффективность реализации программы связана в первую очередь с неэффективной работой команды программы.

Полученная информация передается в совет программы для дальнейшего рассмотрения и формируется итоговый отчет о выполнении программы.

Программы стабилизации являются среднесрочными, поэтому их итоговую оценку, которая будет включать анализ всех показателей, планируется проводить ежегодно.

Предложенный в работе механизм оценки программы стабилизации коммунального предприятия является базовым и может быть скорректирован с учетом специфики и потребностей каждого индивидуального коммунального предприятия.

**Выводы.** Применение данного механизма оценки программ стабилизации коммунального предприятия позволяет в значительной степени повысить степень управляемости данными программами, за счет их всестороннего анализа. Также, применение данного механизма, способствует повышению скорости реагирования на внешние изменения, что принимая во внимание специфику данных программ, является одним из первоочередных факторов, которые влияют на их результативность. Помимо этого, описанный метод позволяет сформировать качественный архив программы, что может являться источником информации, для инициации программ на предприятии в дальнейшем.

**Список литературы:** 1. Ярошенко Ф. А. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М : Монография / Ф. А. Ярошенко, С. Д. Бушуев, Х. Танака – К. : 2011. – 263 с. 2. Азаров М. Я. Інноваційні механізми управління програмами розвитку / М. Я. Азаров, Ф. О. Ярошенко, С. Д. Бушуєв – К. : "Самміт-Книга", 2011. – 528 с. 3. Бушуев С. Д. Креативные технологии управления проектами и программами : Монография / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев [и др.]. – К. : «Саммит-Книга», 2010. – 768 с. 4. Бай С. І. Управління інноваційною діяльністю підприємств та організацій морегосподарського комплексу : монографія / С. І. Бай, В. С. Блінцов, С. Д. Бушуєв [и др.]. – Миколаїв : видавець Торубара О. С., 2013. – 448 с.

*Поступила в редколлегию 22.11.2013*

---

УДК 005.8:316.422

**Оценка реализации программ стабилизации коммунальных предприятий / А. Ю. Старостина, М. К. Сухонос, С. И. Чернов // Вісник НТУ «ХПІ». Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х. : НТУ «ХПІ», 2014. – № 2 (1045). – С. 39-44. – Бібліогр. : 4 назв.**

Запропоновано механізм оцінки програм стабілізації підприємств комунальної сфери України. Який дозволяє комплексно і усебічно оцінити усі компоненти програми, а також, проаналізувати достатність часового і фінансового резервів програми, які використовуються для реагування на зовнішні подразники.

**Ключові слова:** програма, стабілізація, оцінка, управління, моніторинг, рада програми.

The mechanism of estimation of the programs of stabilizing of enterprises of communal sphere of Ukraine is offered. Which allows complex and comprehensively to estimate all components of the program, and also, to analyse sufficientness temporal and financial the program backlogs used for reacting on external irritants.

**Keywords:** program, stabilizing, estimation, management, monitoring, program advice.