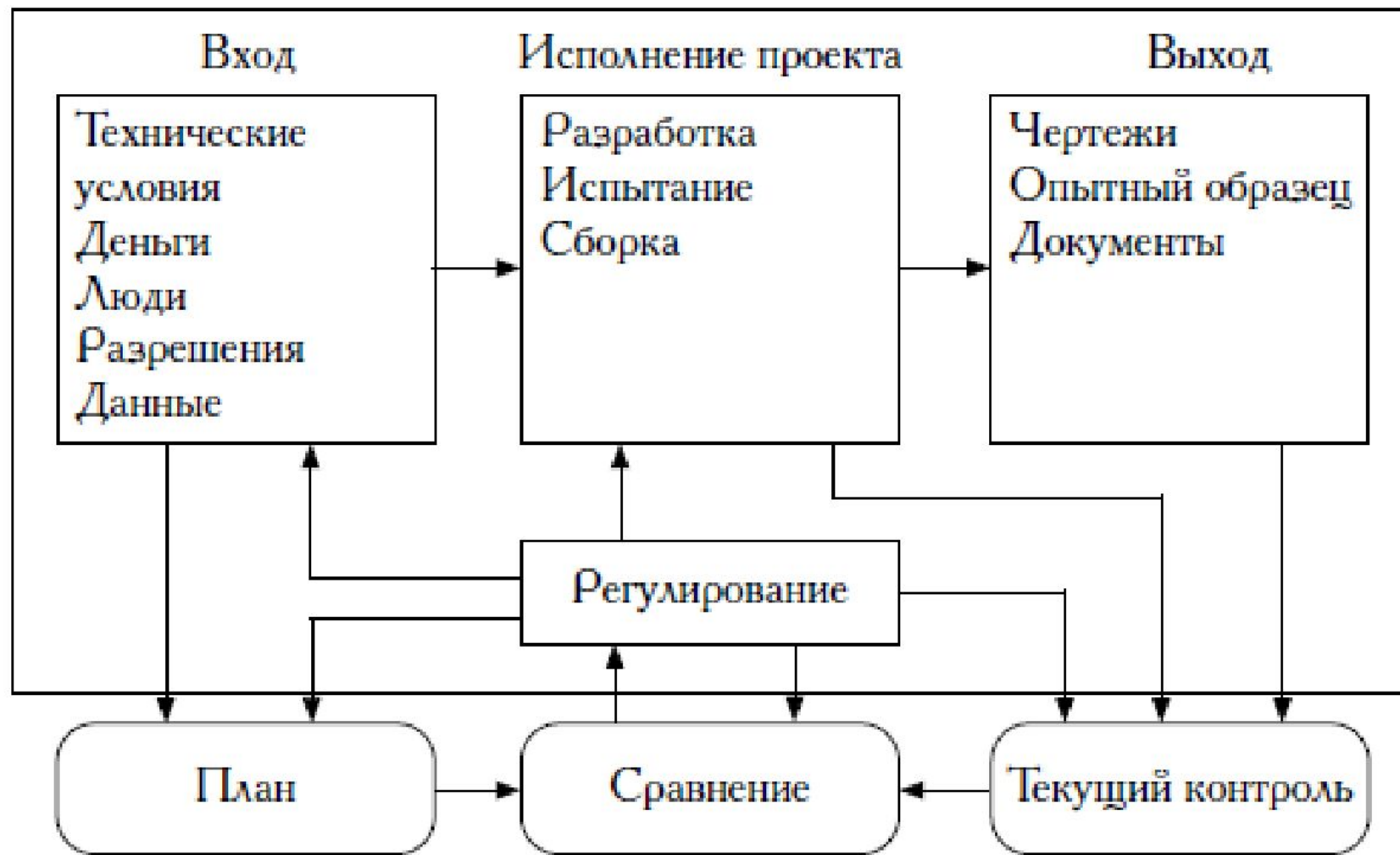


Основная цель контроля проекта — обеспечение выполнения плановых показателей и повышение общей эффективности планирования.

Содержание контроля проекта состоит в определении результатов деятельности на основе оценки и документирования фактических показателей выполнения работ и сравнения их с плановыми.



Система управления с обратной связью



Система с обратной связью третьего порядка

Требования к системе контроля

- тщательное планирование всех работ, выполнение которых необходимо для завершения проекта;
- точная оценка времени, ресурсов и затрат;
- учет фактического выполнения работ и затрат во временном разрезе;
- периодическая переоценка времени и затрат, требующихся для выполнения оставшейся работы;
- многократное периодическое сравнение фактического выполнения работ и затрат с графиком и бюджетом.

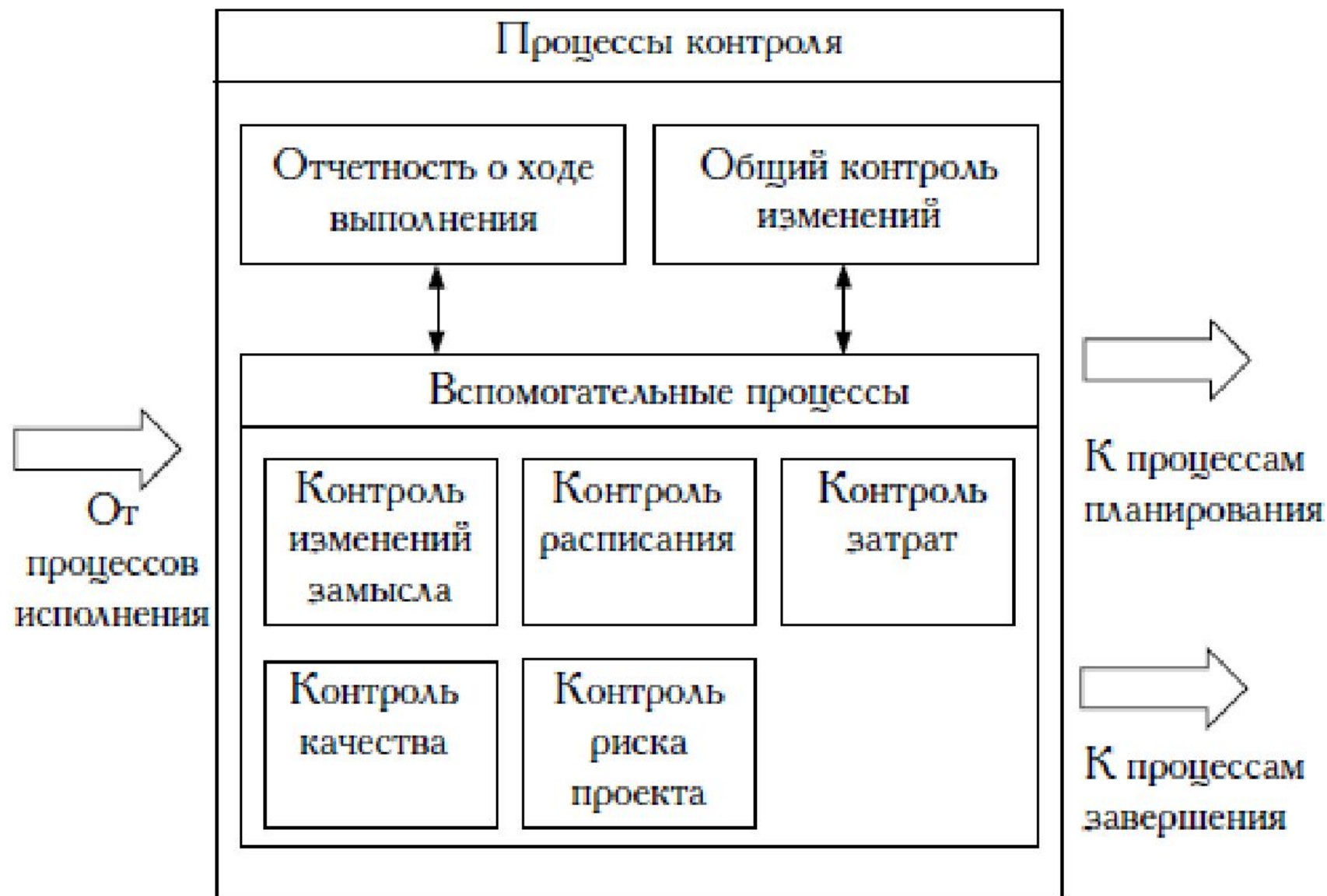
Принципы построения эффективной системы контроля

Наличие
конкретных
планов

Наличие
информативной
системы
отчетности

Наличие эффективной
системы анализа
фактических показателей и
тенденций

Наличие
эффективной
системы
реагирования



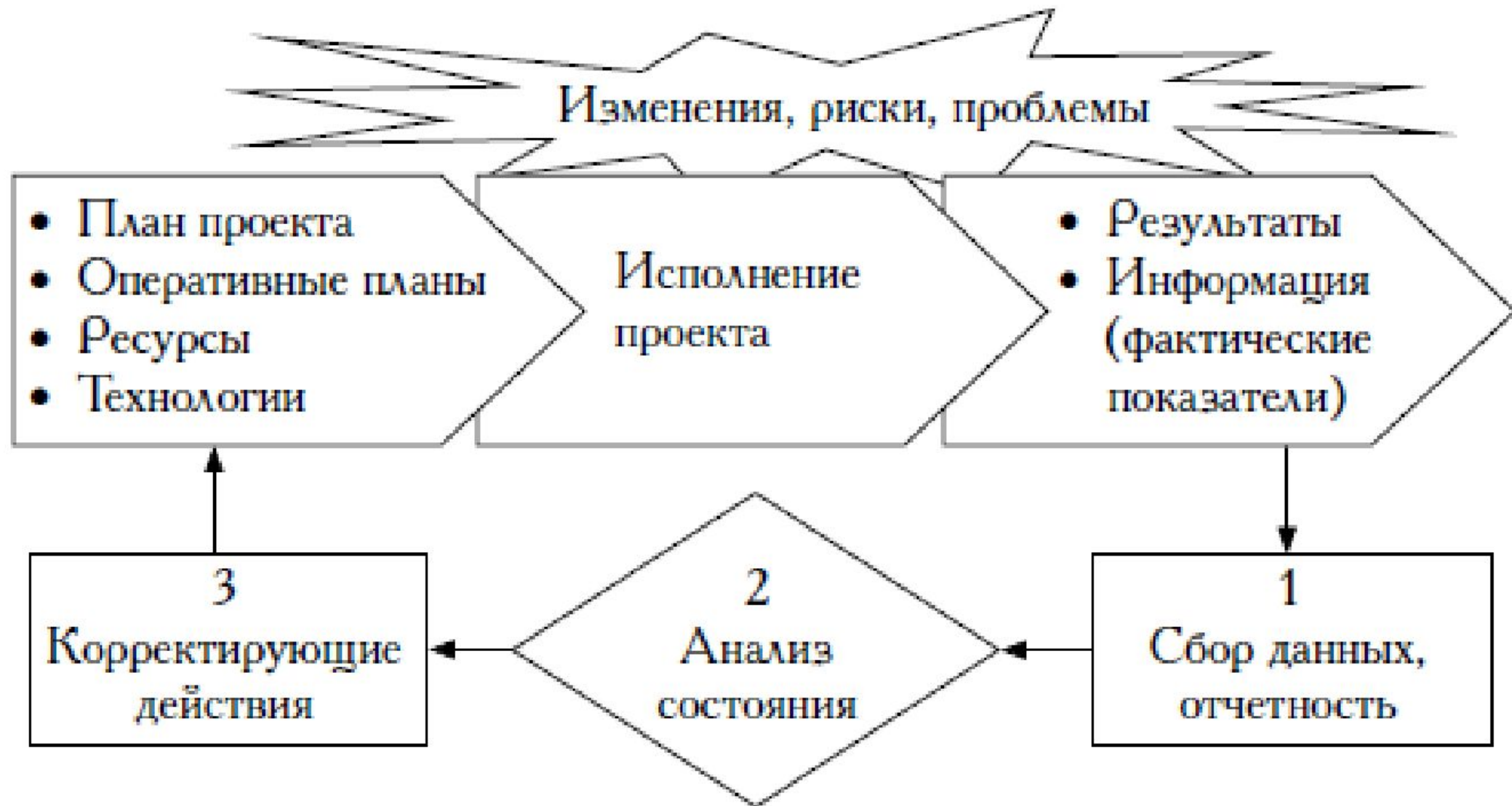
Отношения процессов контроля

К основным относятся:

- общий контроль изменений — координация изменений по проекту в целом;
- ведение отчетности по проекту — сбор и передача отчетной информации о ходе реализации проекта, включая отчеты о выполненных работах, плановых показателях, прогноз с учетом имеющихся результатов;

К вспомогательным процессам контроля относятся:

- ✓ контроль за изменением содержания проекта;
- ✓ контроль за изменениями в расписании проекта;
- ✓ контроль затрат по работам и изменений бюджета проекта;
- ✓ контроль качества — отслеживание конкретных результатов проекта для определения их соответствия установленным стандартам и принятие необходимых мер по устранению причин, приводящих к нарушению качества;
- ✓ контроль риска — реагирование на изменение уровня риска в ходе реализации проекта.



Обобщенная схема процесса контроля
исполнения проекта

Мониторинг — контроль, слежение, учет, анализ и составление отчетов о фактическом выполнении проекта в сравнении с планом.

Первый шаг в процессе контроля заключается в сборе и обработке данных по фактическому состоянию работ.

Эффективное средство сбора информации — заполненные фактическими данными и возвращенные наряды на выполнение работ или специальные отчеты исполнителей.

Методы контроля фактического выполнения

```
graph TD; A[Методы контроля фактического выполнения] --> B[Методы простого контроля]; A --> C[Методы детального контроля]; C --> D[Метод «50-50»]; C --> E[Метод по вехам];
```

Методы простого контроля

Методы детального контроля

Метод «50-50»

Метод по вехам

Критерии для контроля и требуемые данные

Критерий контроля	Количественные данные	Качественные данные
Время и стоимость	Планируемая дата начала/ окончания Фактическая дата начала/ окончания Объем выполненных работ Объем предстоящих работ Другие фактические затраты Другие предстоящие затраты	—
Качество	—	Проблемы качества
Организация	—	Внешние задержки Проблемы внутренней координации ресурсов
Содержание работ	—	Изменения в объеме Технические проблемы

Шкалы измерения прогресса

```
graph TD; A[Шкалы измерения прогресса] --> B[Измеримые работы]; A --> C[Работы влияния]; A --> D[Контроль прогресса в реализации проекта];
```

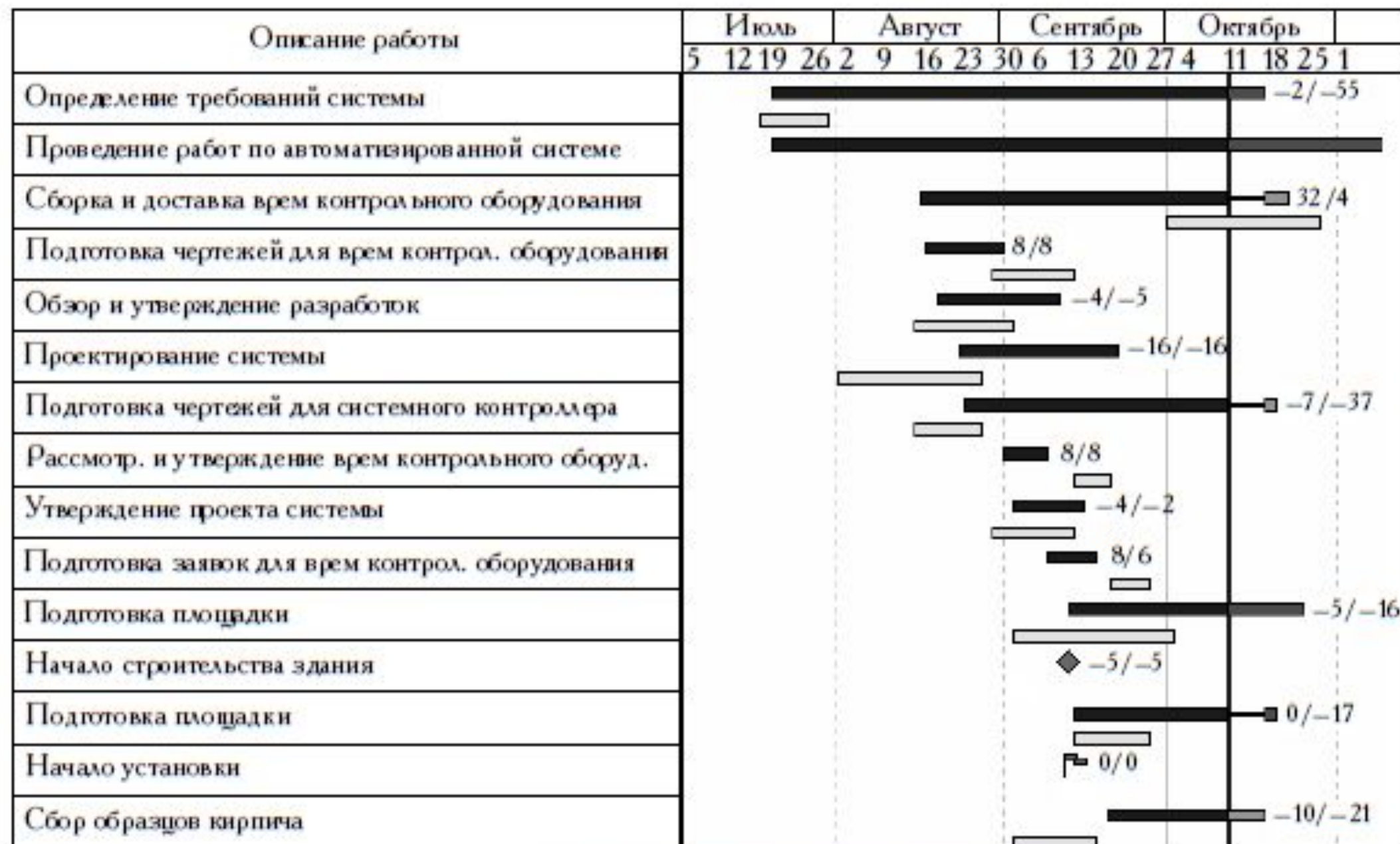
Измеримые
работы

Работы
влияния

Контроль прогресса в
реализации проекта

При разработке процедур обновления проекта должны учитываться все существенные обстоятельства. Их можно уточнить, отвечая на перечисленные ниже вопросы.

- Какие именно данные необходимо собирать и каким образом?
- Как часто следует обновлять расписание проекта?
- Какие ресурсы используются — местные или привозные?
- В каких подразделениях проекта (в каких пакетах работ) используются ресурсы?
- Кто конкретно в каждом подразделении будет собирать информацию для обновления расписания?
- Кому и когда необходимо предоставлять последние данные?
- Какие отчеты необходимы после каждого обновления и что надо анализировать в первую очередь?



Сравнение базового и текущего графиков

Общая продолжительность работы всегда равна сумме уже прошедших рабочих периодов к данной дате и оценке числа необходимых будущих рабочих периодов. Это верно для временных оценок, и тот же метод применяется для ресурсных и стоимостных оценок.

Выполнение и потраченное время — весьма информативные показатели, так как часто существует значительное несоответствие между временем, использованным к текущей дате, и действительными результатами, степенью завершенности работы.

Подходы, основанные на объеме фактической реализации, заменяют *линейную процедуру* (основанную на использовании линейных функций) подсчета сроков завершения работ на *анализ степени достижения целей*, основанный на сопоставлении затраченного времени и выполненных при этом объемах работ.

Варианты действий в случае отклонения проекта от плана

```
graph TD; A[Варианты действий в случае отклонения проекта от плана] --> B[Нахождение альтернативного решения]; A --> C[Пересмотр стоимости]; A --> D[Пересмотр сроков]; A --> E[Пересмотр содержания работ]; A --> F[Прекращение проекта];
```

Нахождение
альтернативного
решения

Пересмотр
стоимости

Пересмотр
сроков

Пересмотр
содержания
работ

Прекращение
проекта

Управление изменениями представляет собой процесс их прогнозирования и планирования, регистрации всех потенциальных изменений (в содержании проекта, спецификации, стоимости, плане, сетевом графике и т.д.) для детального изучения, оценки последствий, одобрения или отклонения, а также для организации мониторинга и координации исполнителей, реализующих такие изменения.

Под изменением понимается замещение одного решения другим вследствие воздействия различных внешних и внутренних факторов при разработке и реализации проекта.

Общий контроль изменений

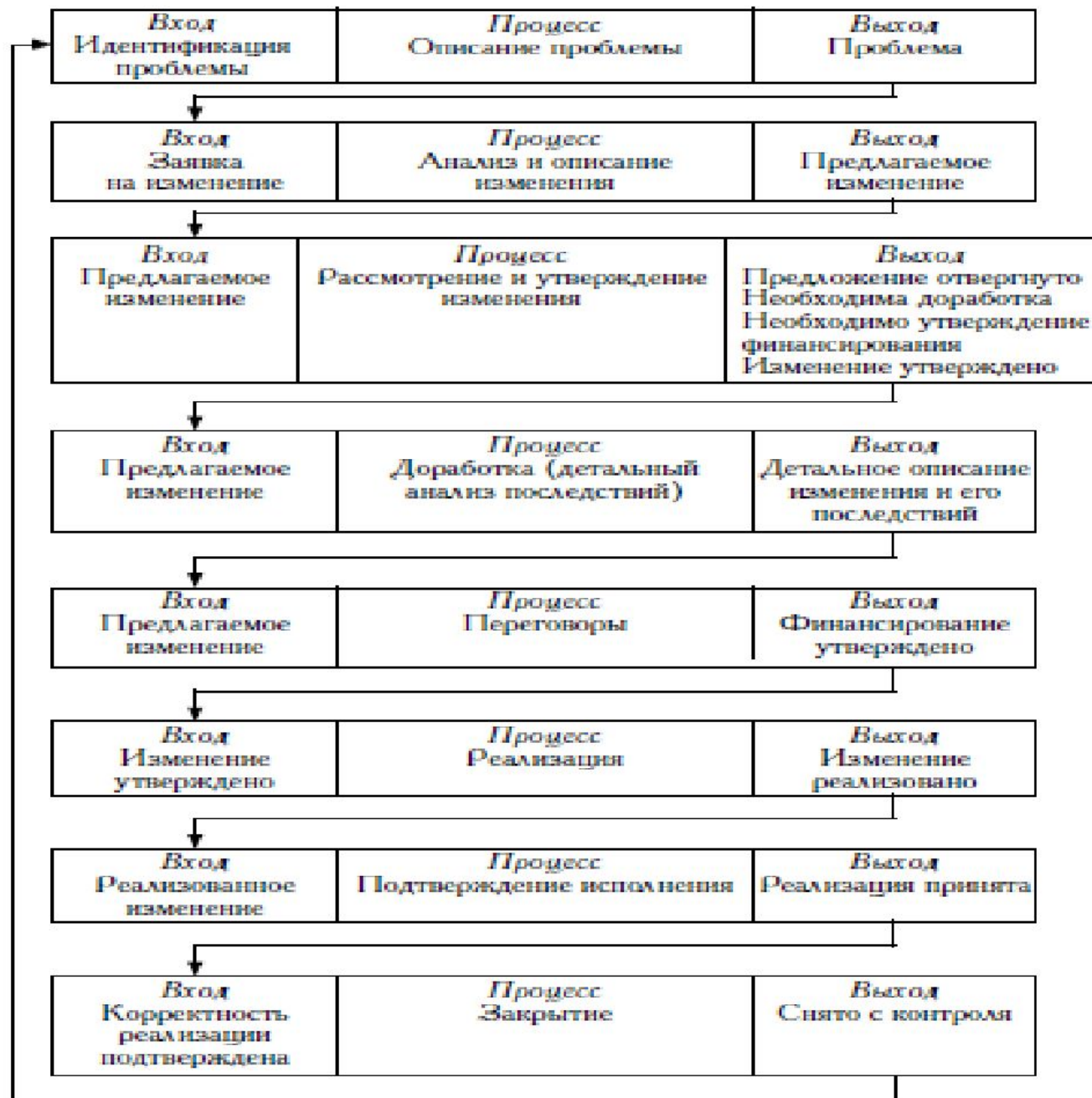
- поддержание и обновление базового (целевого, директивного, опорного и т.д.) плана (графика) проекта, применяемого для сравнения с планами, формируемыми в процессе его выполнения другими изменениями, которые должны учитываться в текущем плане проекта в процессе его реализации;
- обязательное изменение содержания проекта при изменении содержания его результата (продукта, товара, услуги и т.д.);
- координацию и согласование изменений во взаимосвязанных видах информации, функциях, процессах и процедурах управления проектом.

Причинами изменений в содержании работ могут быть:

- ✓ изменения конъюнктуры на рынке;
- ✓ действия и намерения конкурентов;
- ✓ технологические изменения, изменения в ценах и доступности ресурсов;
- ✓ экономическая нестабильность;
- ✓ ошибки в планах и оценках;
- ✓ ошибки в выборе методов, инструментов, организационной структуре или стандартах;
- ✓ изменения в контрактах и спецификациях;
- ✓ задержки поставок или поставки, не соответствующие требованиям качества;
- ✓ необходимость ускорения работ;
- ✓ влияние других проектов;

Для эффективного управления изменениями в ходе реализации проекта необходимо применение соответствующих подходов:

- реализация эффективной взаимосвязи между участниками проекта;
- разграничение ролей и ответственности, связанных с каждым изменением;
- возможность отслеживать влияние изменений на временные и стоимостные показатели.



Цикл контроля изменений

