

# “Управление проектами и рисками”

Преподаватель:

Ст. преп. каф. ИП ТПУ

Юлия Шамильевна Сиразитдинова

# Лекция 5. Организация и контроль выполнения проекта

# Содержание

- Задачи контроллинга
- Контроль над предметной областью проекта и над временем
- Контроль издержек
- Анализ освоенного объема



# Определения

- **Организация и контроль выполнения проекта –** стадия процесса управления проектом, на которой осуществляется:
  - организация выполнения включенных в план проекта работ
  - контроль их выполнения с помощью соответствующих *систем учета и отчетности*

# Организация выполнения проекта

- Распределение функциональных обязанностей и ответственности участников проекта в соответствии с планом управления проектом
- Развертывание и введение в действие системы управления проектом (по всем функциональным областям), включая систему учета фактических показателей хода выполнения работ проекта
- Поиск и отбор кандидатов, заключение контрактов с исполнителями и поставщиками
- Обучение членов команды проекта
- Выдача плановых заданий и организация выполнения запланированных работ
- Организация информационной поддержки выполнения проекта

# Организация выполнения проекта

- Основывается на:
  - Результатах стадии инициации (концепция управления проектом)
  - Результатах стадии планирования (сводный план проекта)
  - Поведенческой компетентности руководителя проекта
  - Поведенческой компетентности ключевых членов команды управления проектом
  - Компетенциях членов команды

# Контроль выполнения проекта

- Осуществляется по всем функциональным областям проекта
- Включает следующие основные процессы:
  - Контроль сроков выполнения работ
  - Учет объемов выполненных работ и расхода ресурсов
  - Контроль и учет затрат выполнения работ в соответствии с бюджетом проекта
  - Контроль качества
  - Контроль выполнения мер по снижению рисков
  - Контроль функционирования системы коммуникаций
  - Контроль выполнения контрактов
  - Контроль изменений в проекте и прочих параметров

# Контроль выполнения проекта

- На основании проведения контроля составляется отчетная документация о ходе выполнения проекта
  - Для заинтересованных сторон в соответствии с их ожиданиями и интересами
  - Для проведения последующего анализа, прогнозирования и регулирования хода выполнения работ
- Периодичность контроля и составления документации определяется руководителем учетом потребности заинтересованных сторон



# Система отчетности проекта

- Должна обеспечивать:
  - Сопоставимость отчетных и плановых данных
  - Наглядность предоставления фактических данных
  - Простоту и удобство составления отчетов



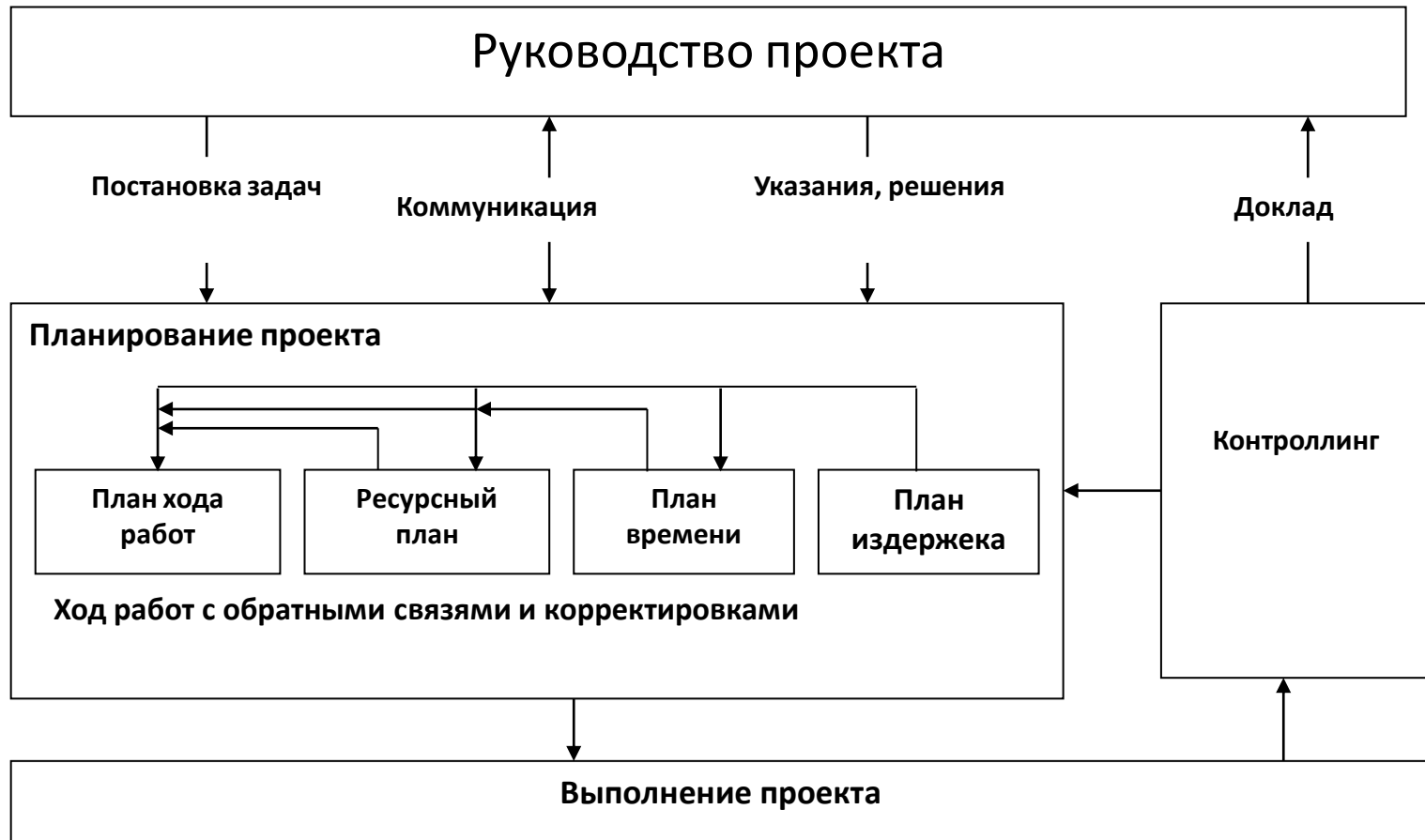
# Контроллинг

- Понятие «контроллинг» происходит от английского «to control», что означает:
  - управлять, распоряжаться, контролировать, регулировать, проверять, настраивать, обуславливать, нормировать.

# Задачи контроллинга

- Помогает руководству проекта контролировать ход выполнения проекта, не является средством контроля над руководством проекта.
- Зафиксировать отклонения в сроках, издержках и в предметной области проекта *путем сравнения планового и фактического состояния дел*
- Привлечь внимание руководства проекта к необходимости принять необходимые меры по реагированию на отклонения, например откорректировать планы

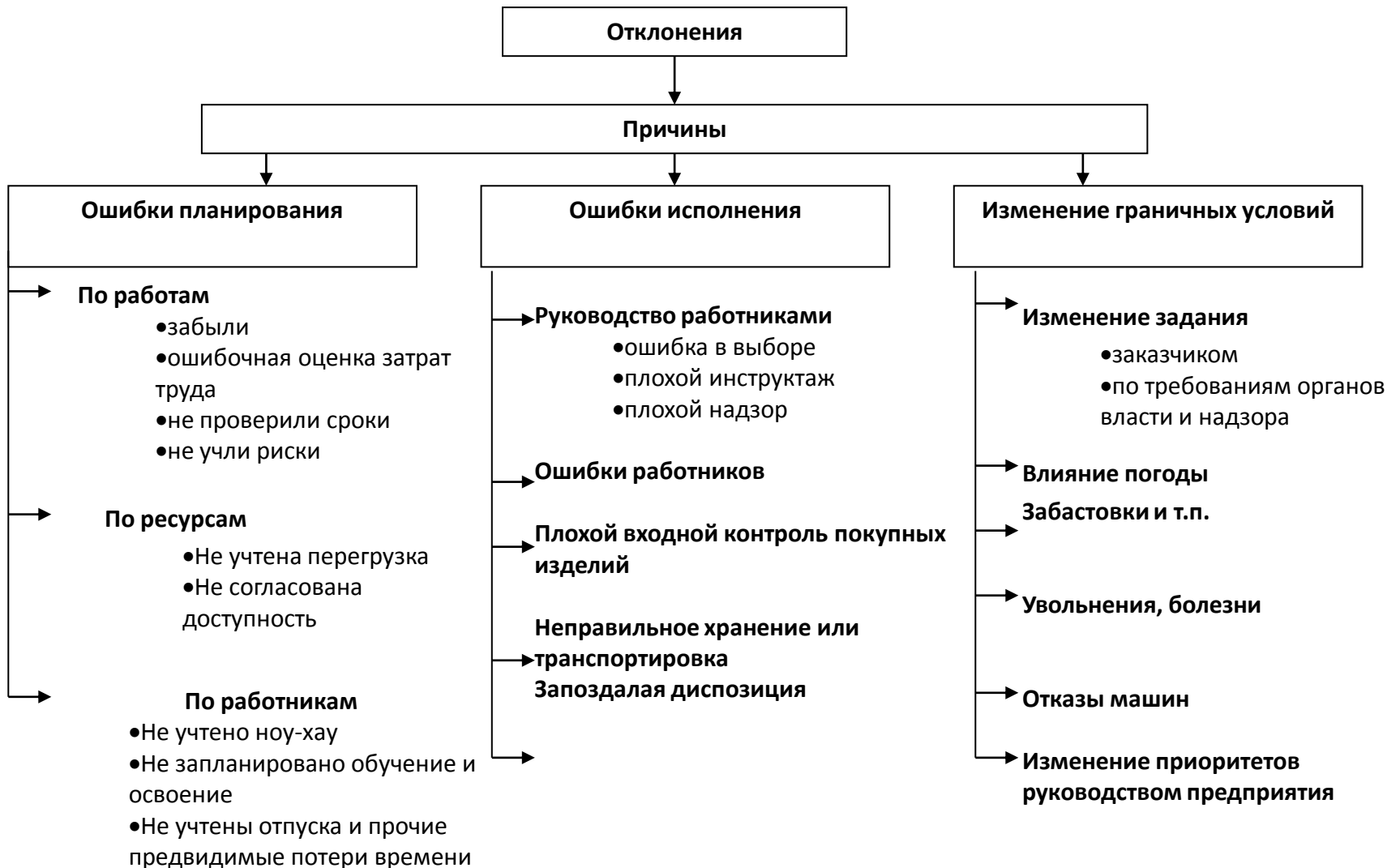
# Взаимосвязь планирования и контроллинга



# Контур регулирования контроллинга проекта



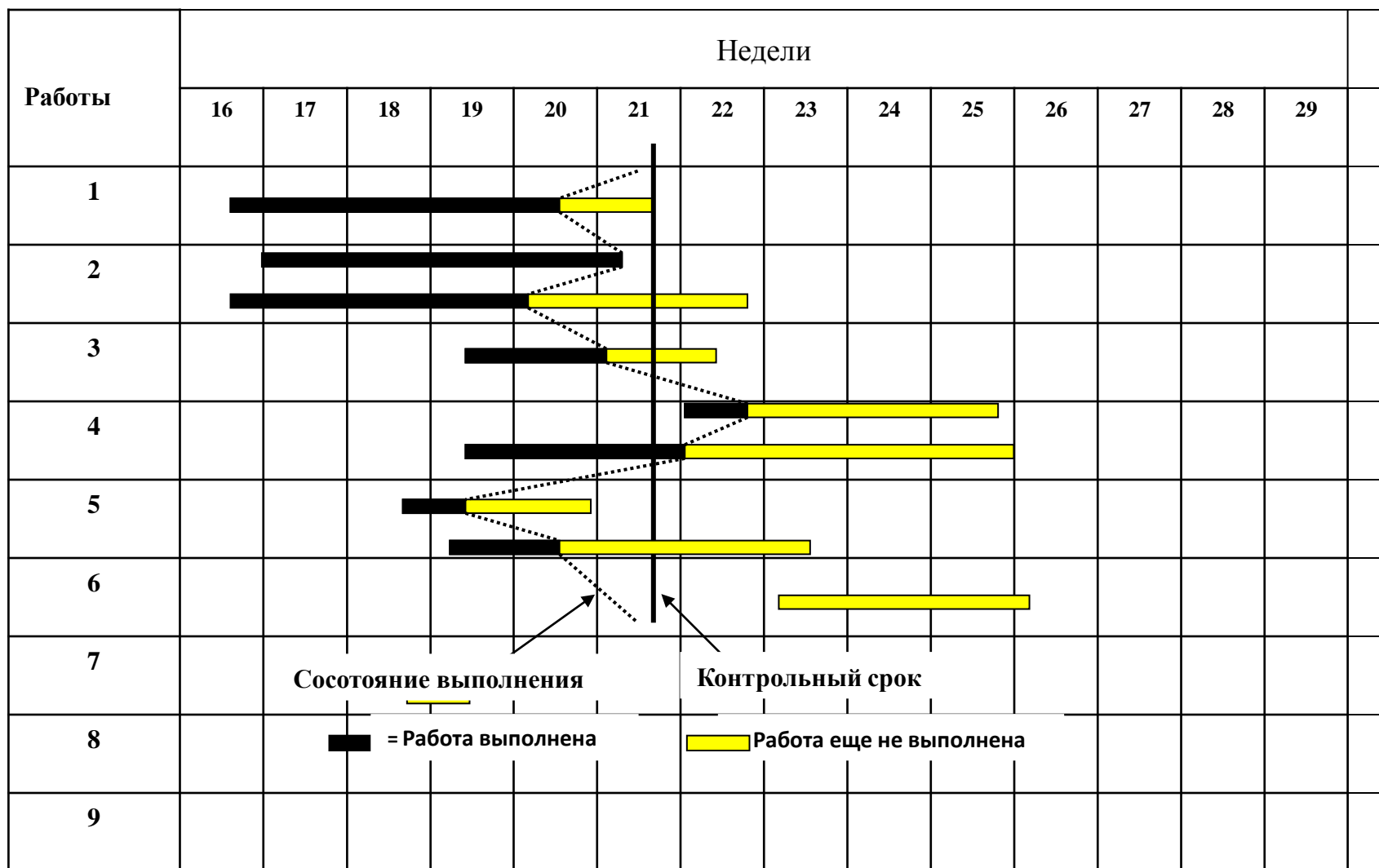
# Возможные причины отклонений в ходе выполнения проекта



# Контроль над ходом проекта и над временем

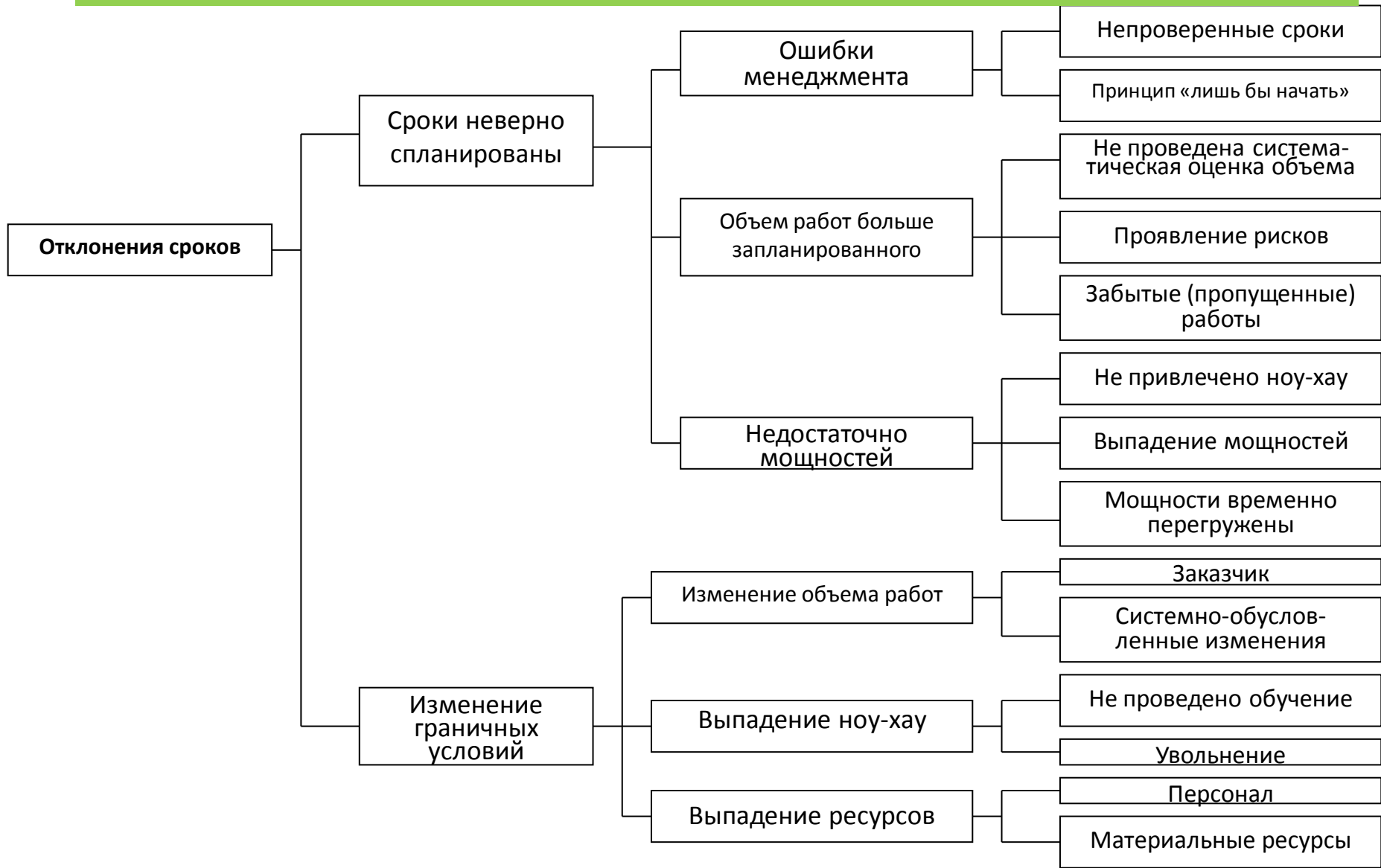
- «You cannot produce a baby in one month by impregnating nine women.»  
H. Kerzner
- Наиболее ценное и реже всего используемое проектными менеджерами слово – «НЕТ».
- Чем более нелеп срок выполнения проекта, тем дороже обходится попытка соблюсти его.
- Ни один большой проект не был выполнен в срок, с соблюдением бюджета и с тем же составом людей, которые его начинали.
- Должна быть создана надежная система обратной связи, которая позволяет получать правдивую, полную и оперативную информацию о состоянии дел.
- Должно постоянно осуществляться сравнение планового и фактического состояния дел.
- Должен быть проведен анализ отклонений.

# Сравнение планового и фактического состояния работ на определенный день





# Основные причины нарушения сроков



# Основные причины нарушения сроков

- Очень часто в начале проекта принимаются обязательства, которые потом не могут быть выдержаны.
- Как слишком завышенные, так и заниженные задания приводят к повышению издержек.
- Недоверие к реальности планирования приводит к отсутствию дисциплины.
- Если опыт показывает, что планы нереальны, то им больше не верят и игнорируют.

# Соблюдение сроков

- В начальной фазе проекта неопытные руководители часто легко смиряются с нарушением сроков, рассчитывая нагнать их в последующем.
- В результате опоздания и работа с перегрузкой и в ускоренном режиме становятся нормой
- Поэтому на начальной стадии проекта ни в коем случае не должно допускаться превышение сроков выполнения работ, находящихся на критическом пути.

# Контроль издержек

*Одна и та же работа с теми же исходными условиями и ограничениями будет оценена по-разному десятью оценщиками или одним оценщиком в десять разных моментов времени.*

Тремя важнейшими составляющими контроля издержек являются:

- *система обратной связи, позволяющая зафиксировать фактическое состояние дел,*
- *сравнение фактического состояния с плановым,*
- *анализ отклонений.*



# Контроль издержек

- Реалистичный контроль издержек возможен только в том случае, если регистрация фактических издержек осуществляется в соответствии с их плановой классификацией.
- Три метода сопоставления плановых и фактических издержек:
  - Метод абсолютного сравнения,
  - Метод сравнения плановых и фактических издержек, коррелированный с затратами,
  - Сравнение плановых и фактических издержек с учетом ожидаемых будущих плановых издержек.

# Метод абсолютного сравнения

- Способ сопоставления плановых и фактических издержек, зафиксированных *по каждой работе* на контрольный срок фактических издержек с теми, которые были рассчитаны при планировании.
- При этом отложенными издержками и издержками будущих периодов пренебрегают.

## Метод сравнения плановых и фактических издержек, коррелированный с затратами

- Сравниваются накопленные до этого дня фактические издержки с суммарными плановыми накопленными значениями на этот же день.

$$\sum \text{факт.издержки}_i \text{ vs. } \sum \text{план.издержки}_i$$

# Сравнение плановых и фактических издержек с учетом ожидаемых будущих плановых издержек

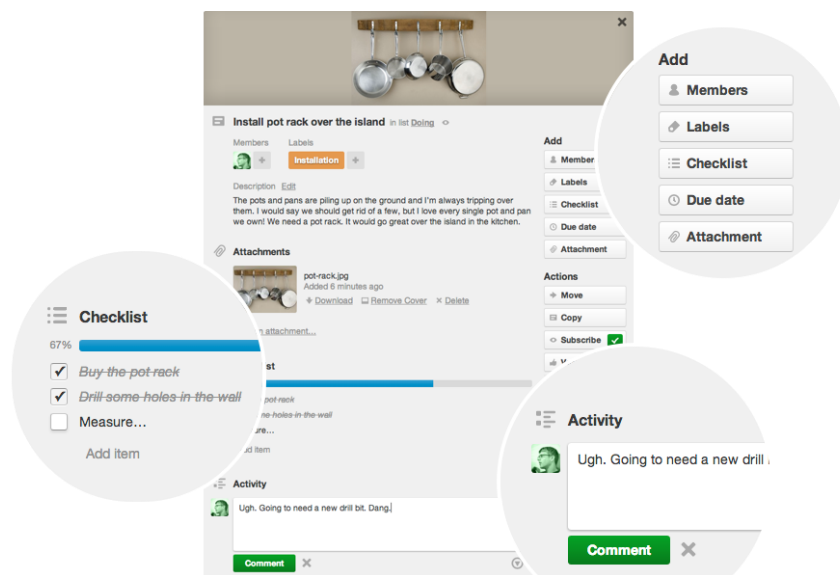
Вид издержек	Плановые издержки	Издержки			Полные издержки (2+3+4)
		Фактические	Отложенные	Ожидаемые	
	1	2	3	4	5
<b>Материалы</b>	<b>350</b>	<b>320</b>	<b>40</b>	<b>-</b>	<b>360</b>
<b>Персонал</b>	<b>300</b>	<b>180</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>320</b>
<b>Средства труда</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>145</b>
<b>Прочие</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>65</b>
<b>Всего</b>	<b>850</b>	<b>650</b>	<b>135</b>	<b>105</b>	<b>890</b>



# Управление задачами

- Самые распространенные системы управления задачами <https://vc.ru/p/task-management>

- Asana,
- Basecamp,
- JIRA,
- Redmine,
- «Битрикс24»,
- Trello,
- «Мегаплан».



- Таск-менеджеры для командной работы <http://netology.ru/blog/311-kak-usledit-za-vsemi-i-vsem-shest-udobnykh-task-menedjеров-dlya-komandnoy-raboty>

# Например, Redmine

- Некоторые функций системы:
  - удобное разделение нескольких проектов,
  - приоритезация задач,
  - ролевое разделение прав пользователей,
  - гибкие и многофункциональные сохраняемые фильтры по задачам,
  - отдельные форумы, wiki и файловые хранилища под каждый проект,
  - оповещения об изменении статусов задач,
  - удобный и понятный интерфейс.

# Фазы контроллинга проекта

- **Упреждающий контроллинг** – проверяется проектное задание с точки зрения:
  - его полноты и непротиворечивости,
  - его влияния на другие области деятельности предприятия,
  - экономические оценки с позиций эффективности и результативности.
- **В фазе выполнения проекта** центр тяжести контроллинга перемещается на целеориентированную обработку информации для управления проектом.
  - предполагает создание надежной информационной системы с обратной связью.

# Фазы контроллинга проекта

- **Контроллинг после завершения проекта:**
  - призван установить степень достижения согласованных задач проекта,
  - должно быть проанализировано соблюдение сроков и лимита издержек,
  - при внешних проектах требуется проверить, какие дополнительные расчеты с заказчиком необходимы/возможны,
  - обработка опыта выполнения проекта для получения необходимой информации для будущих проектов,
  - контроллинг после завершения проекта становится одновременно упреждающим контроллингом для последующих проектов.