

Тема 5. Контролювання виконання проекту

Ключові слова:

ПЛАН

1. Модель планування і контролю проекту
2. Методи аналізу виконання проекту
3. Прогнозування остаточних затрат

1. Модель планування і контролю проекту

Враховуючи нерозривний зв'язок між плануванням і контролем, будується цілісна **модель планування і контролю проекту**.

Контроль — це процес перевірки виконання плану і вжиття заходів для усунення відхилень.

Запорукою успішного контролю є:

1. *Ефективне планування* — фіксує певні точки, вузли або дані для контролю.
2. *Ефективне звітування* — має відповідати таким вимогам:
 - а) складатися за структурою і змістом планів (у протилежному випадку окремі групи і менеджер оцінюватимуть різні показники);
 - б) мають бути визначені критерії контролю;
 - в) інструментарій контролю має бути простим і зрозумілим. Члени команди повинні витратити якомога менше часу на заповнення звітів.
 - г) звіти повинні мати певну періодичність (а не готуватися тільки тоді, коли виникає привід для обговорення). Періодичність залежить від: тривалості проекту; стадії проекту; ризику і можливості провалу; рівня звітування.
 - д) звіти треба обговорювати на формальних (офіційних) зборах.
 - е) звіти мають стимулювати творче обговорення проекту з метою розробки можливих шляхів і дій для усунення відхилень.
3. *Ефективний підсумковий огляд*. На підставі фактичних даних команда визначає, чи відповідає хід виконання проекту запланованим параметрам, і якщо ні — підраховує розміри і наслідки можливих відхилень (в основному у розрізі часу і витрат).
4. *Ефективні дії*. Щоб усунути проблеми, команда має вжити ефективні заходи, аби подолати відхилення. Це може бути перегляд плану з огляду на відхилення або застосування дій для припинення цих тенденцій і скорочення або усунення відхилень.

2. Методи аналізу виконання проекту

Одним із найважливіших елементів контрольного циклу є аналіз перебігу виконання проекту. Раніше найпоширенішим був **аналіз відхилень**, який проводився за формулою

$$\Delta П = П_{\text{факт}} - П_{\text{план}}, \quad (1)$$

де $\Delta П$ — відхилення показника;

$П_{\text{факт}}$ — фактичний рівень показника;

$P_{план}$ — запланований рівень показника.

У сучасному управлінні проектами широко застосовують **метод скоригованого бюджету** (earned value), який базується на обчисленні планового, скоригованого і фактичного бюджетів виконання проекту. **Скоригований бюджет** — це планові витрати, що їх обчислено на фактично виконаний на певну дату обсяг робіт.

3. Прогнозування остаточних затрат

Прогнозування остаточних затрат по всьому проекту або його частинах у розрізі елементів робочої і витратної структур має важливе значення для керівника проекту та менеджерів і відіграє значну роль у прийнятті рішення про закриття проекту після його початку. Незалежно від причин така інформація запитується одразу, як тільки починаються роботи. Ці оцінки мають дуже важливе значення, проте є небезпека механістичного і суб'єктивного підходів.

Метод, який ми розглянемо, — **метод прогнозування остаточних затрат** для окремих сегментів проекту — ґрунтується на екстраполяції фактичних даних про хід виконання проекту на певну дату. Може бути використаний для оцінки та прогнозування:

- 1) окремих затрат по роботах, що розпочинаються;
- 2) елементів WBS, що розпочалися;
- 3) затрат по підрозділах, які розпочали роботу;
- 4) остаточних затрат на проект у цілому.

Планові затрати для робіт, що залишилися, визначаються як різниця між плановим бюджетом на весь проект і скоригованим бюджетом на кінець періоду, що оцінюється:

$$C_{зал} = C_{пл}^п - C_{ск}, \quad (2)$$

де $C_{зал}$ - плановий бюджет на певну дату;

$C_{пл}^п$ - плановий бюджет на весь проект (або роботу);

$C_{ск}$ - скоригований бюджет на певну дату.

Враховуючи тенденції, які склалися, прогнозна оцінка затрат по роботах, що залишилися ($C_{зал}^{прогн}$) визначається за формулою

$$C_{зал}^{прогн} = \frac{C_{зал}}{K_v}, \quad (3)$$

де $C_{зал}$ - планові витрати для робіт, що залишилися;

K_v - коефіцієнт по витратах.

Прогнозні остаточні витрати на проект визначаються як сума залишкових прогнозних витрат і фактичних затрат за вже виконаними роботами:

$$C_{зал}^{прогн} = C_{зал}^{прогн} + C_{ф}, \quad (4)$$

де $C_{зал}^{прогн}$ - залишкові прогнозні витрати;

$C_{ф}$ - фактичний бюджет на певну дату.

Отже, важливо підкреслити, що метод дає змогу не тільки прогнозувати остаточні затрати по роботах, які вже розпочалися, а й визначати витрати по

майбутніх роботах на підставі тенденцій, що склалися по попередніх роботах або ж по даному підрозділу.

Контрольні питання:

1. Що таке контроль?
2. Які є види контролю ?
3. Сутність регулювання процесу реалізації проекту.
4. Охарактеризуйте допоміжні процеси планування проектів.
5. Мета і призначення контролю.
6. Які є джерела змін?
7. Що включає система контролю дотримання параметрів проекту?
8. Які види контролю в процесі управління проектами існують?
9. Що таке інтеграція проекту?
10. Проведення аналізу та внесення змін у виконання проекту.