

Определение бюджета проекта

Преподаватель:

Ильенков Дмитрий Аркадьевич

План лекции

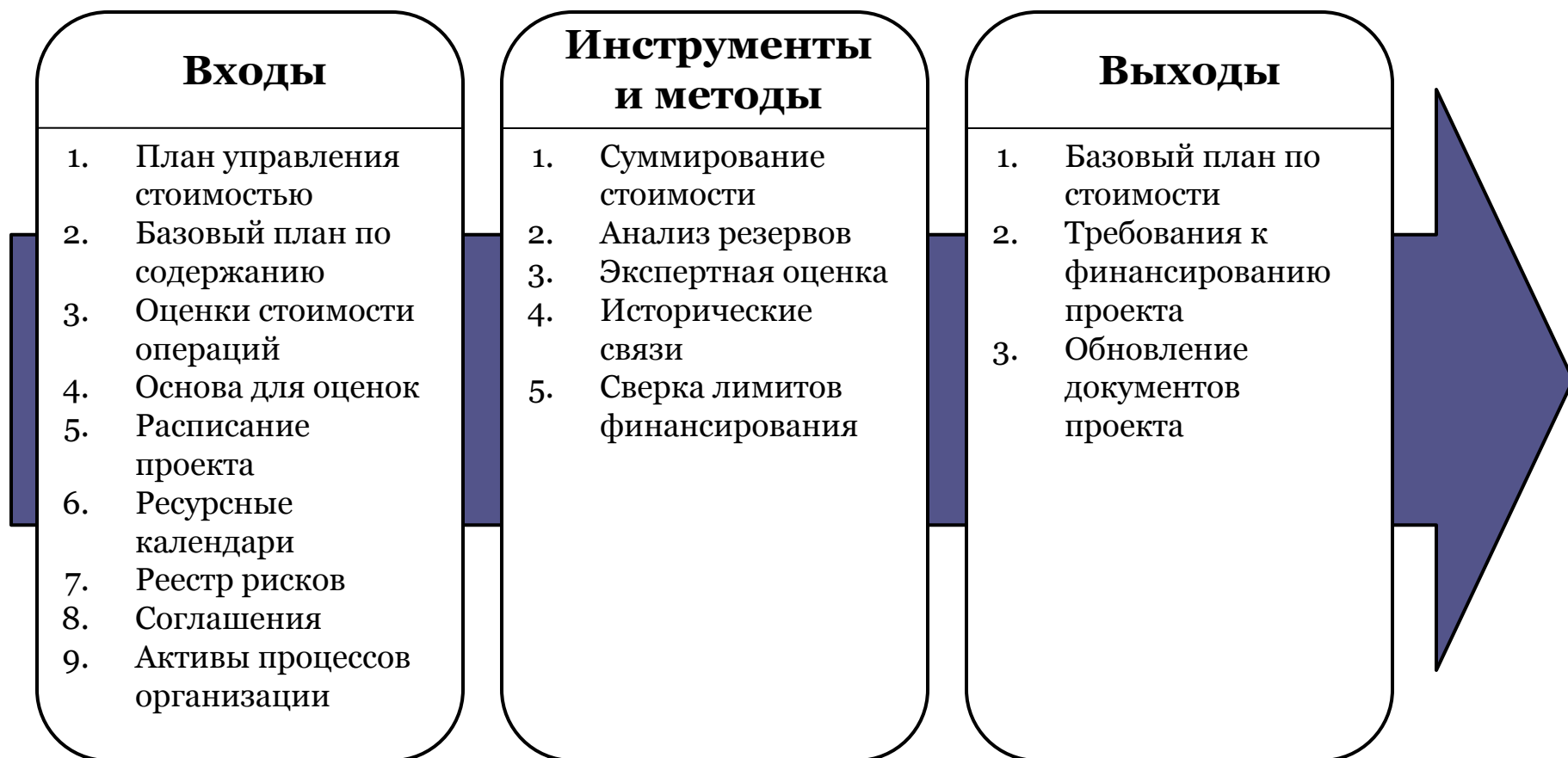
1. Понятие «бюджета проекта»
2. Поток данных бюджетирования
 - 2.1. Входы
 - 2.2. Инструменты и методы
 - 2.3. Выходы
3. Составление базового плана по стоимости и расписания

Понятие «бюджета проекта»

Бюджет проекта – смета проекта, распределенная по временным периодам и статьям затрат, распределенных по статьям

Определение бюджета — процесс консолидации оценочных стоимостей отдельных операций или пакетов работ для создания авторизованного базового плана по стоимости

Поток данных бюджетирования



Входы

Входы: План управления стоимостью

План управления стоимостью является компонентом плана управления проектом и описывает способы планирования, структурирования и контроля стоимости проекта

План управления
стоимостью устанавливает
следующие положения

- Единицы измерения
- Степень прецизионности
- Степень точности
- Связь между процедурами организации
- Контрольные пороги
- Правила измерения исполнения
- Форматы отчетности
- Описания процессов
- Дополнительные данные

Входы: Базовый план по содержанию

Описание содержания проекта

- Формальные ограничения по периоду расходования денежных средств на проект могут быть установлены организацией или другими органами, такими как правительственные учреждения, а также могут быть закреплены в соглашении

Иерархическая структура работ

- Определяет отношения между всеми поставляемыми результатами проекта и их разнообразными компонентами

Словарь ИСР

- Словарь ИСР и соответствующие подробные описания работ дают определение поставляемых результатов и описание работ для каждого компонента ИСР, необходимого для производства каждого поставляемого результата.

Входы: Оценки стоимости операций

Оценки стоимости операций — это количественные оценки вероятных затрат, необходимых для выполнения работ проекта

Оценки стоимости могут представляться в укрупненной форме или в деталях. Стоимость оценивается по всем ресурсам, использованным в оценке стоимости операций

Прямые
затраты
труда

Материалы

Основные
средства

Услуги

Сооружения

ИТ

Входы: Основа оценок

Поддерживающие детали для оценок стоимости, содержащихся в основе для оценок, должны определять любые основные допущения, связанные с включением в бюджет проекта или исключением из него косвенных или иных затрат

Поддерживающие детали для оценок стоимости операций включают в себя следующие элементы:

- Документацию по основе для оценки (т. е. того, как оценка получена);
- Документацию по всем принятым допущениям;
- Документацию по всем известным ограничениям;
- Указание диапазона возможных оценок, чтобы показать, что стоимость элемента
- Ожидается в пределах указанного диапазона значений);
- Указание степени достоверности окончательной оценки.

Входы: Расписание проекта

Расписание проекта — выход модели расписания, представляющий взаимосвязанные операции с запланированными датами, длительностями, контрольными событиями и ресурсами

Чаще всего используется графическое представление в одном из следующих форматов:

Линейчатые диаграммы

Диаграммы контрольных событий

Диаграммы сети расписания проекта

Расписание контрольных событий

Идентификатор операции	Описание операции	Календарные единицы	Временные рамки расписания проекта					
			Период 1	Период 2	Период 3	Период 4	Период 5	
1.1.MB	Начало нового продукта Z	0	◆					
1.1.1.M1	Завершение компонента 1	0			◆			
1.1.2.M1	Завершение компонента 2	0			◆			
1.1.3.M1	Завершение интеграции компонентов 1 и 2	0					◆	
1.1.3.MF	Завершение нового продукта Z	0						◆

Укрупненное расписание

Идентификатор операции	Описание операции	Календарные единицы	Временные рамки расписания проекта					
			Период 1	Период 2	Период 3	Период 4	Период 5	
1.1	Разработка и поставка нового продукта Z	120	[Горизонтальный бар, охватывающий весь период с 1 по 5]					
1.1.1	Пакет работ 1: компонент 1	67	[Горизонтальный бар, охватывающий период 1 и 2]					
1.1.2	Пакет работ 2: компонент 2	53	[Горизонтальный бар, охватывающий период 1 и 2]					
1.1.3	Пакет работ 3: интегрированные компоненты 1 и 2	53			[Горизонтальный бар, охватывающий период 3, 4 и 5]			

детальное расписание

Идентификатор операции	Описание операции	Календарные единицы	Временные рамки расписания проекта				
			Период 1	Период 2	Период 3	Период 4	Период 5
1.1.MB	Начало нового продукта Z	0					
1.1	Разработка и поставка продукта Z	120					
1.1.1	Пакет работ 1: компонент 1	67					
1.1.1.D	Проектирование компонента 1	20					
1.1.1.B	Создание компонента 1	33					
1.1.1.T	Тестирование компонента 1	14					
1.1.1.M1	Завершение компонента 1	0					
1.1.2	Пакет работ 2: компонент 2	53					
1.1.2.D	Проектирование компонента 2	14					
1.1.2.B	Создание компонента 2	28					
1.1.2.T	Тестирование компонента 2	11					
1.1.2.M1	Завершение компонента 2	0					
1.1.3	Пакет работ 3: интегрированные компоненты 1 и 2	53					
1.1.3.G	Интеграция компонентов 1 и 2 в качестве продукта Z	14					
1.1.3.T	Выполнение интеграции компонентов 1 и 2	32					
1.1.3.M1	Тестирование интегрированных компонентов в качестве продукта Z	0					
1.1.3.P	Поставка продукта Z	7					
1.1.3.MF	Завершение нового продукта Z	0					

Входы: Ресурсные календари

Ресурсный календарь — календарь, содержащий информацию о составе и времени назначения ресурсов на проект

Информация о том, какие ресурсы (например, люди, оборудование и материалы) потенциально доступны в то время, когда запланированы операции, применяется для оценки использования ресурсов

Входы: Реестр рисков

Реестр рисков — это документ, содержащий результаты анализа рисков и планирования реагирования на риски

В результате анализа рисков выделяют следующую информацию

Список
идентифицированных
рисков

- Идентифицированные риски описываются с достаточной степенью детализации. При построении списка идентифицированных рисков могут стать более очевидными первопричины данных рисков

Список возможных
реагирований

- Иногда в процессе идентификации рисков могут определяться возможные реагирования на них. Такие меры реагирования, если они определены во время этого процесса, должны служить в качестве входов процесса планирования реагирования на риски

Вход: Соглашения

Соглашение о закупке содержит основные положения и условия и может включать в себя другие пункты, которые определяет покупатель для указания того, что именно продавец должен произвести или предоставить

Основные компоненты соглашения могут различаться, но в частности могут включать в себя следующее:

- Задание (описание работ) или поставляемые результаты;
- Базовое расписание;
- Отчетность об исполнении;
- Период исполнения;
- Роли и сферы ответственности;
- Место исполнения договора продавцом;
- Цены;
- И т.д.

Входы: Активы процессов организации

Активы процессов организации — это планы, процессы, политики, процедуры и базы знаний, специфичные для исполняющей организации и используемые ей. Активы процессов организации, которые оказывают влияние на процесс определения бюджета

Существующие формальные и неформальные политики, процедуры и руководящие указания, связанные с разработкой бюджета

Инструменты разработки бюджета

Методы составления отчетов

Инструменты и методы

ИМ: Суммирование стоимости

Оценки стоимости **суммируются** по пакетам работ в соответствии с ИСР. Затем оценки стоимости пакетов работ суммируются до компонентов более высоких уровней ИСР (таких как контрольные счета) и далее до целого проекта

ИМ: Анализ резервов

Анализ резервов бюджета может установить как резервы на возможные потери, так и управленческие резервы проекта.

ИМ: Экспертная оценка

Экспертная оценка, основанная на опыте в прикладной области, области знаний, дисциплине, отрасли или подобном проекте, помогает определить бюджет. Такое экспертное заключение могут давать как **группы, так и отдельные лица, имеющие специальное образование, знания, навыки, опыт или подготовку.**

Источники экспертной оценки

Другие подразделения в рамках исполняющей организации

Заинтересованные стороны, в том числе заказчики

Профессиональные и технические ассоциации

Отраслевые объединения

Консультанты

ИМ: Исторические связи

Любые **исторические связи**, дающие в результате параметрические оценки или оценки по аналогам, предусматривают использование характеристик (параметров) проекта для разработки математических моделей, чтобы прогнозировать общую стоимость проекта

Простая модель

Например, строительство жилья основано на определенной стоимости квадратного метра жилой площади)

Сложная модель

Например, одна модель учета затрат на разработку программного обеспечения использует интегральные поправочные коэффициенты, каждый из которых состоит из множества элементов

ИМ: Сверка лимитов финансирования

Расходование денежных средств должно быть согласовано с любыми финансовыми ограничениями по выделению средств на проект. Расхождения между финансовыми ограничениями и плановыми расходами иногда приводят к необходимости пересмотра расписания работ для выравнивания норм расходов.

Это может быть реализовано путем внесения в расписание проекта ограничивающих дат для работ

ВЫХОДЫ

Выходы: Базовый план по стоимости

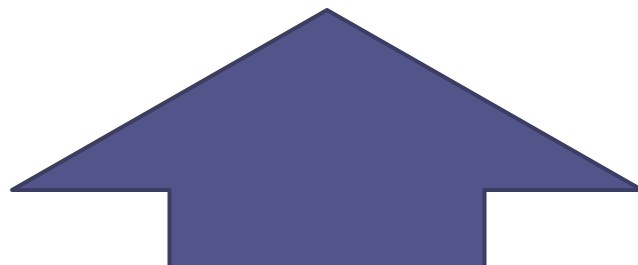
Базовый план по стоимости — одобренная версия распределенного по периодам времени бюджета проекта, не включающего в себя никаких управленческих резервов, которая может быть изменена только с помощью формальных процедур контроля изменений и которая используется как база для сравнения с фактическими результатами

Компоненты бюджета проекта



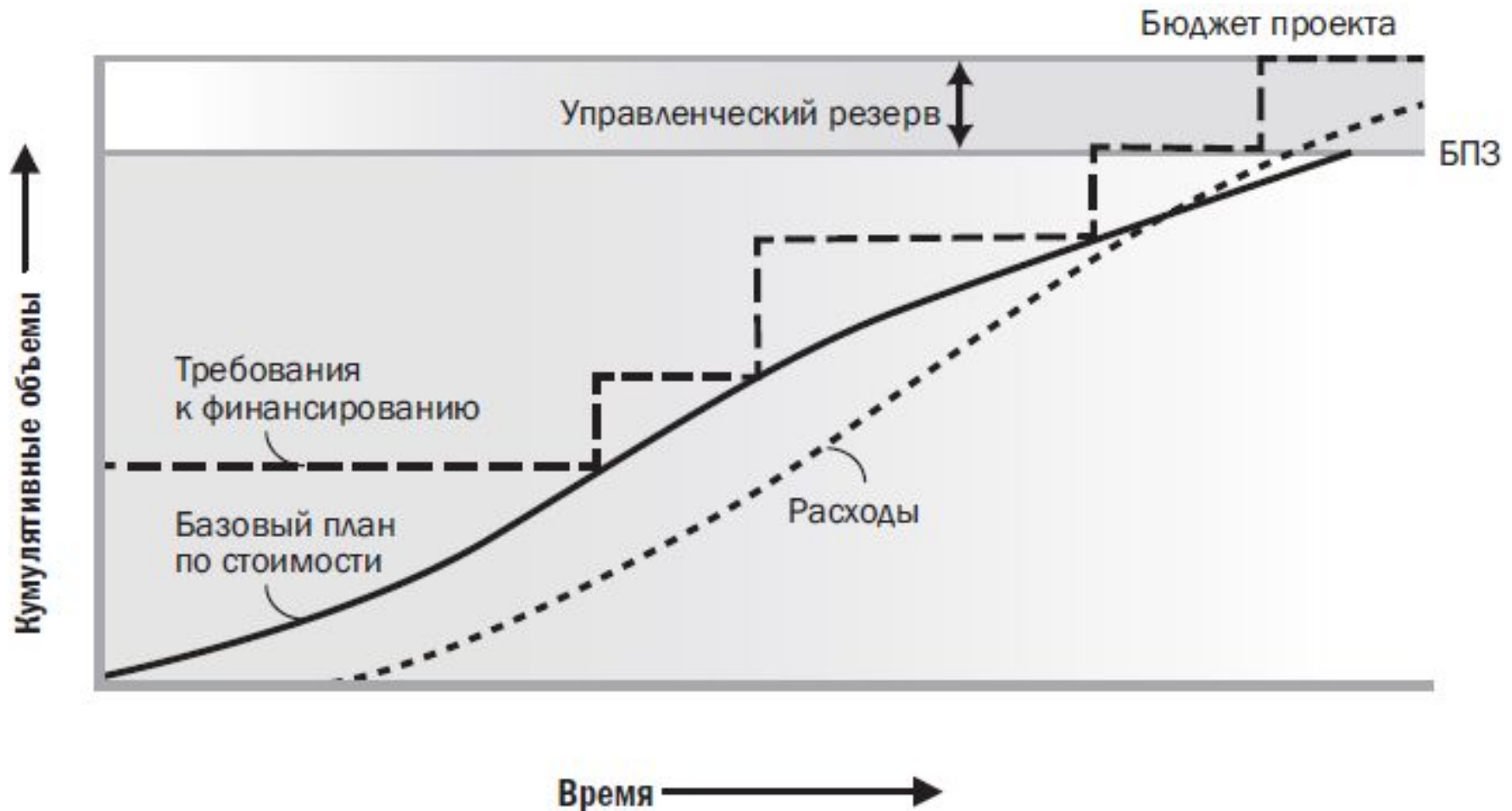
Выходы: Требования к финансированию проекта

Требования к финансированию проекта, **общие и периодические** (например, ежеквартальные или ежегодные), формируются на основании базового плана по стоимости



Общее количество требуемых средств — это сумма средств, указанных в базовом плане по стоимости, и управленческих резервов, если таковые имеются. Требования к финансированию могут включать в себя источник (источники) финансирования

Базовый план по стоимости, расходы и требования к финансированию



Выходы: Обновления документов проекта

Документы проекта на выходе могут быть обновлены, в результате анализа полученных данных

Реестр рисков **1**

Оценки стоимости операций **1**

Расписание проекта **1**

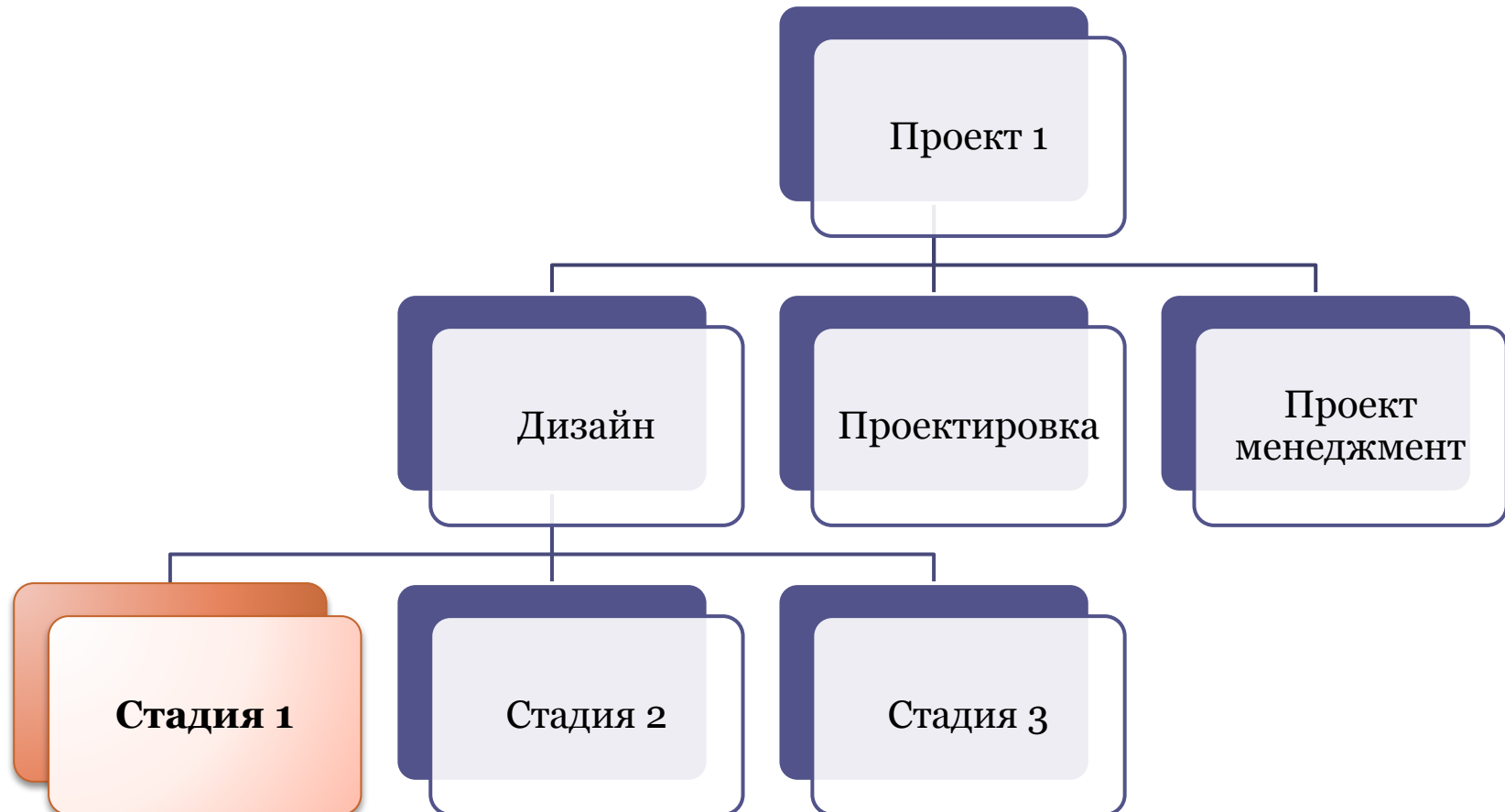
Реестр рисков **2**

Оценки стоимости операций **2**

Расписание проекта **2**

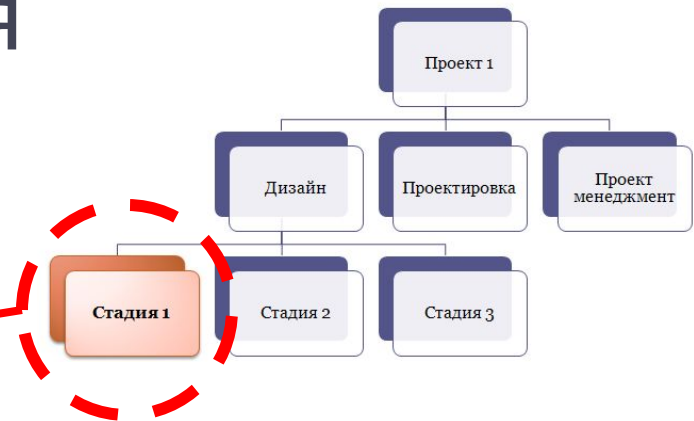


Составление базового плана по стоимости и расписания



Составление базового плана по стоимости и расписания

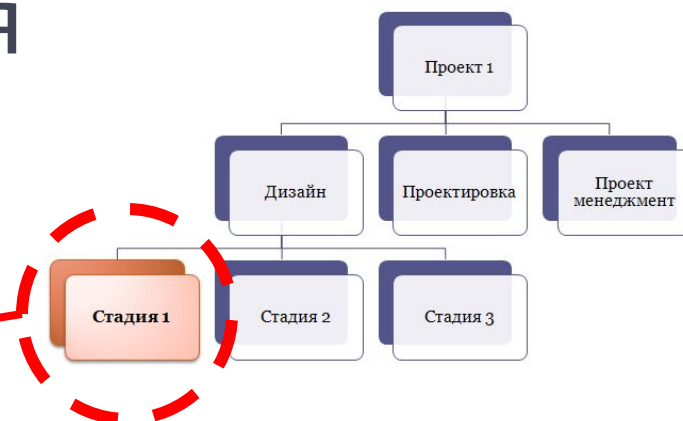
Ресурсное планирование



Стадия 1	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
1. Разработка требований	1 500	1 000			
2. Создание макета		2 000	2 000		
3. Оценка макета			500	500	
4. Коррекция макета				320	320
5. Окончание первой стадии					1 000

Составление базового плана по стоимости и расписания

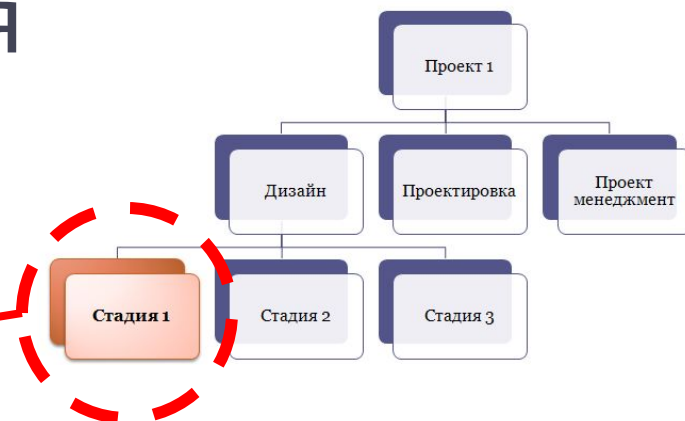
Календарное планирование



Стадия 1	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
1. Разработка требований	■				
2. Создание макета		■			
3. Оценка макета			■		
4. Коррекция макета				■	
5. Окончание первой стадии					■

Составление базового плана по стоимости и расписания

Объединение информации о ресурсах и временных этапах



Стадия 1	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
1. Разработка требований	1 500	1 000			
2. Создание макета		2 000	2 000		
3. Оценка макета			500	500	
4. Коррекция макета				320	320
5. Окончание первой стадии					1 000

Спасибо за внимание!

A decorative graphic consisting of a solid teal horizontal bar, followed by a white horizontal bar, and then three thin, parallel white horizontal lines.