


Лекция 7. УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА.

План:

1. Процессы управления стоимостью проекта
2. Планирование бюджета проекта
3. Контроль бюджета проекта
4. Контроль стоимости проекта

1. Процессы управления стоимостью проекта



Стоимостная оценка – стоимости
определение
примерной стоимости
ресурсов,
необходимых для
выполнения проекта

**Разработка
бюджета** –
формирование
базового плана
по

Управление стоимостью
– воздействие на
факторы, вызывающие
отклонения по стоимости,
и управление
изменениями бюджета

2. Планирование бюджета проекта

Процесс формирования, учета и контроля выполнения бюджетов называется бюджетированием.

Виды оценок

Оценка <u>стоимости</u>	Допустимая погрешность	
Концептуальная (начальная). Без использования точных данных.	-25%	+75%
Бюджетная. На основе информации об оборудовании, материалах. Для получения финансовых средств.	-10%	+25%
Точная (тендерная, контрольная). На основе спецификаций. Для договоров, контрактов, контроля.	-5%	+10%

Формирование сметы

Смета – это перечень расходов, структурированный по разделам, но без привязки к календарному плану проекта.

ВИДЫ СМЕТ, СОСТАВЛЯЕМЫХ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТА.

Стадии проекта	Стадии проекта	Вид сметы	Назначение сметы	Погрешность
Инициация	Исследование инвестиционных возможностей	Предварительная	Оценка жизнеспособности проекта	25-40%
Планирование	ТЭО	Первичная факторная или	Сравнение планируемых затрат с бюджетными ограничениями	15-25%
	Начальная стадия рабочего проектирования	Приближенная	Подготовка плана финансирования проекта	10-15%
	Разработка рабочего проекта	Сводная смета проекта	Ценообразование	5-6%

Бюджет проекта

Бюджет – это директивный документ, представляющий собой график планируемых расходов и доходов, распределенных по статьям в рамках проекта.

ВИДЫ БЮДЖЕТОВ

Стадии проекта	Этапы проекта	Вид бюджета	Назначение бюджета	Погрешность
Инициация	Обоснование инвестиций	Предварительный бюджет	Обоснование статей затрат, планирование привлечения финансовых средств	15-20%
Планирование	ТЭО			
	Разработка рабочей документации	Базовый бюджет	Ограничение использования ресурсов	5-8%
Реализация проекта		Текущий бюджет	Отражение отклонений от плана и их корректировка	3-5%
Завершение проекта		Бюджет по завершении	Управление стоимостью (учет и контроль)	0-3%

Бюджет проекта включает в себя суммарные оценочные затраты

затраты можно разделить на

Прямые

относящиеся непосредственно к проекту, которыми распоряжается руководитель проекта (зарплата участников, командировки по проекту, расходы на оборудование и материалы, если они приобретались непосредственно для проекта)

Накладные

не находятся в распоряжении руководителя проекта, но каким-либо образом соотносятся с проектом (зарплата вышестоящего административного аппарата, аренда помещений).

Процесс планирования бюджета проекта включает три этапа

- Руководитель проекта разрабатывает бюджет проекта
- Проектный офис интегрирует бюджет проекта в бюджет портфеля.
- Руководитель портфеля утверждает бюджет проекта, если он не выходит за рамки бюджета портфеля, иначе возвращает на доработку или инициирует процедуру изменения бюджета портфеля.

уменьшения стоимости работ можно добиться выполнением следующих действий:

- уменьшением величины финансовых средств, выделенных на работу;
- уменьшением ставки трудовых ресурсов или стоимости материальных ресурсов;
- заменой ресурсов на более дешевые;
- уменьшением продолжительности работы ;
- уменьшением загрузки ресурса на работе.

3. Контроль бюджета проекта

Процедура контроля бюджета проекта включает три этапа:

- Руководитель проекта предоставляет в проектный офис отчет о выполнении бюджета проекта.
- Проектный офис проверяет отчеты, в случае обнаружения противоречий устраняет их совместно с руководителем проекта и интегрирует их в отчетность по портфелю.
- Руководитель проекта утверждает отчет, анализирует отклонения и принимает корректирующие решения (например, об изменении бюджета проекта).

4. Контроль стоимости проекта включает:

- мониторинг стоимостных с целью обнаружения отклонений от бюджета;
- управление изменениями в бюджете с целью обеспечения выполнения бюджета;
- предотвращение ранее запланированных ошибочных решений;
- информирование всех заинтересованных лиц о ходе выполнения проекта с точки зрения соблюдения бюджета.

Традиционный метод контроля использует следующие показатели:

- *BCWS* (плановая стоимость запланированных работ). Это бюджетная стоимость работ, запланированных в соответствии с расписанием, или количество ресурса, предполагаемое для использования к текущей дате.
- *ACWP* (фактическая стоимость выполненных работ) на текущую дату или количество ресурса, фактически потраченное на выполнение работ до текущей даты.
- Основной недостаток традиционного метода заключается в том, что он не учитывает, какие работы были фактически выполнены за счет потраченных денежных средств.

- Для того чтобы правильно интерпретировать причины отклонений и вводится понятие освоенного объема - BCWP.
- *BCWP – Budgeted Cost of Work Performed* – плановая стоимость фактически выполненных работ (освоенный объем).