

### 3.3. Управление на разходите

Финансовото управление на проекта (Project Cost Management) включва процесите, които осигуряват правилното изпълнение на проектния бюджет. Основните процеси по финансовото управление са:

**1. Оценка на разходите (Cost Estimating)** - изготвяне на оценка на разходите за ресурсите, необходими за реализацията на проекта.

**2. Бюджетиране (Project Budgeting)** - изготвяне на бюджет на проекта.

**3. Контрол (Cost Control)** - контрол на изпълнението на проектния бюджет.

#### 3.3.1. Оценка на разходите и бюджетиране на проекта

##### 3.3.1.1. Бюджет

Бюджетът е финансов или количествен план на бизнес операциите на организацията за определен счетоводен период. Отнесен към проекта, бюджетът на проекта представлява финансов план за времето на изпълнение на проекта.

**Защо се изготвя бюджет:**

- за координиране на дейностите на различни отдели, чрез единен план,
- за представяне на цели сред ръководителите, за да се улесни планирането,
- за да се оформят разходите за всяка компонента на проекта, и за проекта като цяло.

**Предимства:**

- ръководство за мениджърите,
- важен начин на комуникация,
- осигурява база за периодичен и систематизиран мониторинг и отчитане,
- улеснява постигането на резултатите на проекта.

**Проблеми:**

Процесът на бюджетиране е ценно средство за проверка дали проектът удовлетворява предварително одобрени критерии с помощта на измерими финансови параметри.

В някои случаи могат да възникнат проблеми като:

- лошо прогнозиране, отклонения поради промени в обстоятелствата,
- организационната структура може да се окаже неподходяща,
- добре дефинирани и структурирани планове не предполагат активност и гъвкавост при изпълнението им.

Затова освен проследяването на бюджета на проекта се използват специални методологии за оценка на разходната ефективност на проекта.

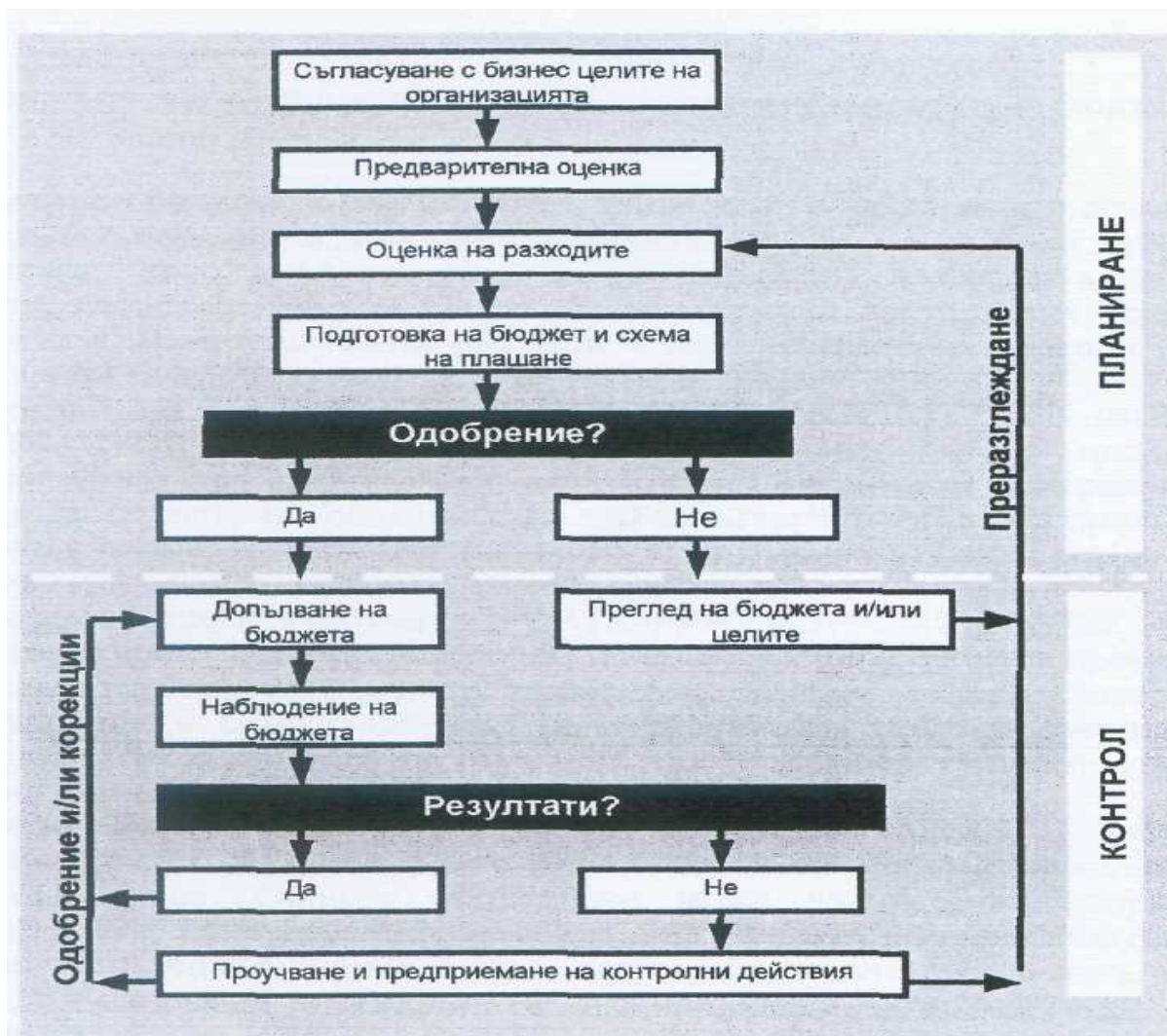
#### 3.3.2. Планиране и контрол на проектния бюджет

Един от основните елементи на проекта е изготвянето на проектен бюджет, съобразен с планираните дейности по проекта и бизнес целите на организацията.

Какво представлява в действителност проектният бюджет? - Това е представяне на проекта с финансови термини. Бюджетът е финансов или количествен план на бизнес операциите на организацията за определен счетоводен период. Отнесен към проекта, бюджетът му представлява финансов план за времето на изпълнение.

Следващата диаграма представя кратко резюме на сложния процес на планирането и контрола на проектния бюджет. Всяка стъпка на диаграмата е свързана с голям обем работа, реализиран от много хора. От съществено значение е добрата комуникация. Проектният екип, който на практика ще работи, изпълнявайки бюджета, трябва да има възможност да участва в процеса на прогнозирането и планирането му. На ръководителите на екипи трябва да бъдат представяни предложенията за проектен

бюджет в ясна и разбираема форма, за да се постигне съгласие с тяхното виждане и да бъдат мотивирани да го спазват. Ако това не се случи, екипът няма да има достатъчно мотивация да спазва финансовите правила.



**Фигура 14. Пример за планиране и контрол на проектен бюджет**

➤ **Бюджетът трябва да се съобразява със стратегическите цели на организацията**

Мениджърът, отговорен за планирането и контрола на проектния бюджет, трябва да има предвид:

- организационните цели,
- организационния бюджет за текущия финансов период,
- оценките за финансовия риск, свързан с изпълнението на проекта от организацията.

➤ **Предварителна оценка**

Този етап започва, когато са идентифицирани всички основни дейности по проекта и са оценени разходите, свързани с тях.

Бюджетът, който се изготвя на този етап, е с възможност за отклонение +/- 30% от действителния проектен бюджет, но предварителният бюджет дава добър отговор на въпроси като:

- Колко е голям проекта?
- Ще бъдат ли необходими под-изпълнители?
- До какви рискове може да доведе проекта във връзка с планирания организационен бюджет?

➤ **Одобряване на бюджета**

На този етап се идентифицират, оценяват и включват в проектния бюджет следните бюджетни компоненти:

- **Разходи за персонал (Personnel costs)** - Тук се включват всички разходи, свързани с персонала, участващ в проекта. Основните разходи за персонал са заплатите. Като директни разходи за персонала в бюджета се включват: отпуски, болнични, данъци, пенсионно осигуряване, застраховки и др.
- **Общи и административни разходи** - Административни разходи, разходи за техническа поддръжка, за реклама, данъци, лицензи и др.
- **Разходи за подизпълнители (Subcontract & Independent contractor costs)** - Това е общото количество плащания към предвидените подизпълнители, включително директни и индиректни разходи. Преди да се включат разходите за подизпълнители, е добра практика да има получени писмени оферти от тях с офертирана цена на очакваните от тях стоки / услуги.
- **Разходи за други участници (Participant support costs)** - Разходи за индивиди, които участват в проекта, но не са директно наети в проектния екип - например лектори, провеждащи еднократно обучение. Такива примерни разходи са свързани с организирането на конференции, работни срещи, обучения, семинари, проучвания и др. Тук могат да се включват транспортни разходи, дневни, разходи за настанова и др.
- **Разходи за оборудване / техника (Equipment costs)** - Оборудването обикновено се класифицира като общо оборудване и оборудване със специално предназначение. Общото оборудване може да включва например офис мебелировка, принтери и копирни машини, компютри и др. Оборудването със специално предназначение е това, което е задължително за изпълнението на проекта - например технология, техника, лиценз на инсталация и др.
- **Пътни разходи (Travel costs)** - Тук се включват разходи за пътуване, настанова и дневни на участниците в проектния екип.
- **Други директни разходи (Other direct costs)** - Ако има други директни разходи, които не попадат в нито една от горе-изброените категории, те се включват в категорията "Други директни разходи". Тези разходи също трябва да бъдат прецизно определени и калкулирани. Това могат да бъдат разходи за отпечатване на материали за обучение, ръководства, необходими за работата по проекта и др.

➤ **Подготовка на проекто-бюджет**

Това е последния етап от планирането на проектния бюджет. Всички бюджетни компоненти, разглеждани по време на предходните етапи, се включват в бюджетна форма и се калкулира общата стойност на проекта.

На този етап се съставя също схема за заплащане. Препоръчва се да се изработят също и критерии за извършване на плащането.

В резултат се получава проекто-бюджет, който още може да се нарича Бюджетно предложение или оферта (Budget proposal или Offer). Той се представя на клиентите или спонсорите на проекта за разглеждане и одобрение.

Този бюджет може да се отклонява до +/-10 % от реалната стойност на проекта.

Необходимо е да се вземе в предвид нивото на инфлация, и да се предвидят количества за покриване на най-опасните рискове.

➤ **Основни форми на проектния бюджет**

При бюджетирането на проекта се използват предимно две основни форми:

- Бюджет, базиран на работата (**Workpackage based form**)
- Бюджет, базиран на времето (**Time based form**).

**Бюджетът, базиран на работата** представя бюджета за всички работни пакети на проекта. Този бюджет се изготвя във вид на таблица, в която вертикално са изброени всички бюджетни компоненти, а хоризонтално - работните пакети на проекта. Този вид бюджет се използва предимно, за да се визуализира цената за клиентите, спонсорите, под-изпълнителите и ръководителите на работните пакети. Той е добро средство за по-нататъшен мониторинг на проекта и извършената работа по работните пакети.

**Бюджетът, базиран на времето** представя бюджета във времето, определя разходите за отделните времеви периоди (месец, тримесечие, година и др.). Вертикално в таблицата се изброяват бюджетните компоненти (някои от тях могат да се повтарят за всеки работен пакет на проекта), а хоризонтално са представени последователно времевите интервали. Този вид бюджет се използва предимно за оценяване на изпълнимостта на проекта и за сравнение на реалните и планирани разходи по проекта като цяло.

На Фигура 15 можете да видите пример за бюджет, базиран на работата.

На Фигура 16 можете да видите пример за бюджет, базиран на времето.

**Бюджет базиран на работата**

	Работен пакет 1	Работен пакет 2	...	Общо
<b>Разходи за персонал</b>				
Заплати				
Осигуровки				
Данъци				
Болнични				
Общо за персонал				
<b>Оборудване</b>				
Компютри				
Закупуване				
Наемане				
Лизинг				
Лицензи				
Софтуер				
Принтери				
Общо за оборудване				
<b>Пътни разходи</b>				
Дневни				
Нощувки				
Пътни – билети, бензин.				
Общо пътни разходи				
<b>Административни разходи</b>				
Интернет				
Лицензи				
Телефони				
Консумативи				
Общо админ. разходи				
<b>Други разходи</b>				
Отпечатване на брошури				
...				
Общо други разходи				
<b>Общо по работни пакети</b>				

**Фигура 15. Бюджет, базиран на работата**



**Бюджет, базиран на времето**

	Януари 2004	Февруари 2004	...	Общо
<b>Работен пакет 1</b>				
Разходи за персонал				
Оборудване				
Пътни разходи				
Административни разходи				
Други разходи				
<b>Работен пакет 2</b>				
Разходи за персонал				
Оборудване				
Пътни разходи				
Административни разходи				
Други разходи				
....				
<b>Работен пакет N</b>				
Разходи за персонал				
Оборудване				
Пътни разходи				
Админ. разходи				
Други разходи				
<b>Общо за периода</b>				

**Фигура 16. Бюджет, базиран на времето**