Dự toán ngân sách dự án

Dự toán ngân sách dự án là kế hoạch phân phối nguồn quỹ cho các hoạt động dự án nhằm đảm bảo thực hiện tốt các mục tiêu chi phí, chất lượng và tiến độ của dự án.

**Tác dụng:**

* Là sự cụ thể hóa kế hoạch, mục tiêu của tổ chức, phản ánh nhiệm vụ và các chính sách phân phối nguồn lực của đơn vị.
* Đánh giá chi phí dự tính của một dự án trước khi hiệu lực hóa việc thực hiện.
* Xác định được chi phí cho từng công việc và tổng chi phí dự toán của dự án.
* Là cơ sở để chỉ đạo và quản lý tiến độ chi tiêu cho các công việc dự án.

**Đặc điểm:**

* Dự toán ngân sách dự án phức tạp hơn việc dự toán ngân sách cho các công việc thường xuyên của tổ chức.
* Ngân sách chỉ là dự tính, dựa trên một loạt các giả thuyết và dữ liệu thu thập được.
* Dự toán ngân sách dự án được dựa vào phạm vi và tiêu chuẩn hiện hành của dự án đã được duyệt.
* Ngân sách có tính linh hoạt, có thể điều chỉnh.
* Ngân sách phải được thay đổi khi lịch trình thay đổi.
* Khi lập dự toán ngân sách cần xác lập tiêu chuẩn hoàn thành cho từng công việc, đồng thời phải văn bản hóa tất cả các giả thiết khi lập dự toán.

## Chi phí quản lý dự án bao gồm những khoản phí nào?

*Xác định chi phí quản lý dự án* là khoản chi tối đa cần bỏ ra để quản lý dự án phù hợp với thời gian, phạm vi công việc đã được xem xét, xét duyệt của dự án.

Theo quy định tại khoản 2, điều 30 Nghị định 10/2021/NĐ-CP, chi phí quản lý dự án bao gồm các nội dung sau:

* Tiền lương cho cán bộ quản lý dự án, tiền công trả cho người lao động theo hợp đồng, các khoản phụ cấp lương, tiền thưởng, phúc lợi tập thể, các khoản đóng góp.
* Chi phí áp dụng khoa học công nghệ, đào tạo nâng cao năng lực cán bộ quản lý dự án.
* Chi phí thanh toán các dịch vụ công cộng.
* Khoản chi vật tư văn phòng phẩm.
* Chi phí cho tuyên truyền, liên lạc.
* Chi phí tổ chức các hội nghỉ có liên quan đến dự án.
* Công tác phí.
* Chi phí thuê mướn, sửa chữa, mua sắm tài sản phục vụ quản lý dự án.
* Các chi phí dự phòng khác.

## Các loại chi phí quản lý dự án

### Chi phí ước tính (Estimate costs)

* Được tính trước khi dự án bắt đầu.
* Khoản tiền dự kiến cho mỗi công việc

### Chi phí ngân sách (Budget costs)

* Là phân bổ tiền vào các hạng mục
* Tổng số tiền chính là bằng Chi phí dự kiến

### Chi phí thực tế (Actual costs)

* Lập bảng theo dõi chi tiêu thực tế, được cập nhật liên tục
* Phát sinh trong thực tế thực hiện dự án.
* Biết được tình trạng chi tiêu cho mỗi công việc: lạm chi (overrun) hoặc chi còn dư (underrun)

**Bảng theo dõi có dạng sau:**

* Nếu lạm chi và chi còn dư là nhỏ: bình thường
* Nếu lạm chi và chi còn dư là lớn: phải tìm nguyên nhân
* Ví dụ về các nguyên nhân tiêu cực của số tiền chi chưa hết: ước lượng sai, chất lượng công việc kém, làm ẩu,...

### Chi phí ước lượng khi hoàn tất (Estimate-at-Completion)

* Tính toán tiền đã tiêu và tiền còn phải tiếp tục tiêu, tại mỗi thời điểm giữa chừng của dự án.
* Ước tính số tiền phải chi khi hoàn thành 100% công việc, theo tốc độ thực chi.

### Ngân sách dự phòng

* Để đảm bảo an toàn cho kinh phí.
* Thông thường: từ 5% - 7% tổng kinh phí dự kiến
* Kinh phí dự kiến có thể dùng vào bất kỳ việc gì mà PM thấy là cần thiết (trong phạm vi cho phép).

## Các phương pháp ước lượng chi phí ngân sách cho dự án

### Phương pháp Tiếp cận từ trên xuống

Các nhà quản lý cấp cao ước lượng toàn bộ chi phí cũng như chi phí cho các nhóm công việc lớn rồi chuyển cho các nhà quản lý cấp dưới. Các nhà quản lý cấp dưới tiếp tục ước lượng cho các công việc nhỏ hơn rồi lại chuyển cho nhà quản lý cấp dưới nữa. Quá trình đó tiếp tục cho đến nhà quản lý cấp thấp nhất.

**Ưu điểm:**

* Tổng ngân sách được ước tính phù hợp với tình hình chung của đơn vị và với yêu cầu của dự án. Ngân sách đó đã được xem xét trong mối quan hệ với các dự án khác, giữa chi tiêu cho dự án với khả năng tài chính của đơn vị.
* Các nhiệm vụ nhỏ chi tiết cũng như các chi tiêu tốn kém cũng đã được xem xét trong mối tương quan chung.

**Nhược điểm:**

* Đòi hỏi phải có sự kết hợp các loại ngân sách này để đạt được một kế hoạch ngân sách chung hiệu quả (ko dễ dàng)
* Có sự “cạnh tranh” giữa các nhà quản lý dự án với các nhà quản lý chức năng về lượng ngân sách được cấp và thời điểm được nhận
* Dự toán ngân sách của cấp thấp chỉ bó hẹp trong phạm vi chi phí kế hoạch của cấp trên

### Phương pháp Tiếp cận từ dưới lên

Ngân sách được ước lượng từ thấp đến cao, từ các bộ phận theo các nhiệm vụ và kế hoạch tiến độ. Trước tiên tính cho từng nhiệm vụ, từng công việc trên cơ sở định mức sử dụng các khoản mục và đơn giá được duyệt. Sau đó tổng hợp kinh phí cho toàn thể nhiệm vụ và công việc tạo thành ngân sách chung cho toàn dự án.

**Ưu điểm :**

* Những người lập ngân sách là những người thường xuyên tiếp xúc với công việc nên họ dự tính khá chính xác về nguồn lực và chi phí cần thiết;
* Biện pháp đào tạo tốt các nhà quản lý cấp thấp trong việc ước lượng ngân sách.

**Nhược điểm:**

* Ngân sách phát triển theo từng nhiệm vụ nên cần phải có danh mục đầy đủ các công việc của dự án. Trong thực tế điều này khó có thể đạt được.
* Các nhà quản lý cấp cao không có nhiều cơ hội kiểm soát quá trình lập ngân sách của cấp dưới.
* Thường cấp dưới có tư tưởng sợ cấp trên cắt giảm kinh phí thực hiện các công việc nên có xu hướng dự toán vượt mức cần thiết.

### Phương pháp kết hợp

Đầu tiên cần xây dựng khung kế hoạch ngân sách cho mỗi năm tài chính. Trên cơ sở này các nhà quản lý cấp trên yêu cầu các nhà quản lý cấp dưới đề trình yêu cầu ngân sách của đơn vị mình. Người đứng đầu từng bộ phận quản lý lại chuyển yêu cầu ngân sách xuống các cấp thấp hơn (tổ, nhóm,...). Việc ước lượng ngân sách được thực hiện ở các cấp. Sau đó quá trình tổng hợp ngân sách được bắt đầu từ đơn vị cấp thấp nhất đến cấp cao hơn... Ngân sách chi tiết của dự án được tổng hợp theo cơ cấu tổ chức dự án. Các nhà quản lý cấp cao duyệt và hiệu chỉnh khi cần thiết. Sau khi được duyệt sơ bộ, các bộ phận chức năng và giám đốc dự án tiếp tục điều chỉnh ngân sách của bộ phận mình cho đến khi đạt yêu cầu.

**Ưu điểm:** Ngân sách được hình thành với sự tham gia của nhiều cấp quản lý, do đó tạo cơ hội tốt cho các bộ phận phát huy tính chủ động sáng tạo.

**Nhược điểm:** Quá trình lập dự toán kéo dài và tốn thời gian. Mặc dù có thêm thông tin cho cấp dưới kế hoạch ngân sách của đơn vị mình nhưng họ vẫn có xu hướng dự toán cao hơn.

### Dự toán ngân sách theo dự án

Lập ngân sách theo dự án là phương pháp dự toán ngân sách trên cơ sở các khoản thu và chi phát sinh theo từng công việc và được tổng hợp theo dự án.

**Các bước thực hiện:**

* Dự tính chi phí cho từng công việc dự án.
* Xác định và phân bổ chi phí gián tiếp.
* Dự tính chi chí cho từng năm và cả vòng đời dự án.

### Dự toán ngân sách theo khoản mục và công việc

#### a. Lập ngân sách theo khoản mục

Việc dự toán được tiến hành trên cơ sở thực hiện năm trước và cho từng khoản mục chi tiêu sau, sau đó tổng hợp lại theo từng đơn vị hoặc các bộ phận khác nhau của tổ chức.

#### b. Dự toán ngân sách theo công việc

* Bước 1. Chọn một hoạt động (công việc) trong cơ cấu phân tách công việc (WBS) để lập dự toán chi phí.
* Bước 2. Xác định các tiêu chuẩn hoàn thiện cho công việc (tiêu chuẩn kỹ thuật, kinh tế... ).

Nếu bị hạn chế về nguồn lực thì chuyển các bước sau:

* Bước 3. Xác định các nguồn lực cần thiết để thực hiện công việc.
* Bước 4. Xác định định mức từng nguồn lực phù hợp.
* Bước 5. Xem xét những tác động có thể xảy ra nếu kéo dài thêm thời gian.
* Bước 6. Tính toán chi phí thực hiện công việc đó.

Nếu bị giới hạn thời gian thì chuyển các bước sau:

* Bước 3. Xác định khoảng thời gian cần thiết để thực hiện từng côngviệc.
* Bước 4. Trên cơ sở thời hạn cho phép, xác định mức nguồn lực và những đòi hỏi kỹ thuật cần thiết để đáp ứng tiêu chuẩn hoàn thiện công việc.
* Bước 5. Tính toán chi phí thực hiện công việc.

Nếu không bị hạn chế về nguồn lực và thời gian thì chuyển các bước sau:

* Bước 3. Xác định định mức từng nguồn lực phù hợp cho công việc.
* Bước 4. Tính toán chi phí thực hiện công việc.

#### c. Xác định tổng dự toán

Trên cơ sở phân tách công việc (WBS) và sơ đồ mạng, tổng mức dự toán của dự án được xác định theo các bước sau:

* Xác định tổng chi phí trực tiếp cho mỗi công việc và hạng mục công việc.
* Dự toán quy mô các khoản mục chi phí gián tiếp (chi phí quản lý, chi phí văn phòng, chi phí đào tạo, dịch vụ hợp đồng, tiền công ngoài giờ và các chi phí khác). Phân bổ các loại chi phí này cho từng công việc theo các phương pháp hợp lý.
* Tổng dự toán kinh phí cho dự án.

## Kế hoạch chi phí cực tiểu

Trong quá trình lập dự án có thể xây dựng hai phương án:

1. Phương án bình thường: Phương án dự tính mức chi phí cho các công việc dự án ở mức bình thường (được xem là thấp nhất) và thời gian thực hiện dự án tương đối dài (được xem là dài nhất).
2. Phương án đẩy nhanh: Phương án có thời gian thực hiện dự án ngắn (được xem là ngắn nhất) và do đó cần chi phí nhiều hơn (chi phí trong trường hợp này được xem là lớn nhất)

**Một số khái niệm:**

* *Thời gian bình thường:* Thời gian bình thường thực hiện một công việc là thời gian hoàn thành công việc trong những điều kiện bình thường.
* *Chi phí bình thường:* Chi phí bình thường của một công việc là chi phí cho một công việc nào đó được thực hiện trong điều kiện bình thường.
* *Thời gian đẩy nhanh:* Thời gian đẩy nhanh là thời gian thực hiện một công việc trong điều kiện đã được rút ngắn đến mức cho phép hợp lý (không thể rút ngắn hơn nữa) trong điều kiện kỹ thuật, trình độ lao động và các nhân tố khác hiện tại.
* *Chi phí đẩy nhanh:* Chi phí đẩy nhanh của một công việc là chi phí thực hiện công việc gắn với thời gian đẩy nhanh, là mức chi phí được xem là cao nhất khi thời gian thực hiện công việc đó không thể rút ngắn thêm trong điều kiện hiện tại.

Trên cơ sở hai phương án này các nhà quản lý dự án xây dựng các phương án điều chỉnh bằng kế hoạch chi phí cực tiểu. Tạo ra phương án hợp lý hơn, có chi phí thấp hơn phương án đẩy nhanh và thời gian có thể rút ngắn hơn phương án bình thường.

### Các bước thực hiện kế hoạch chi phí cực tiểu

**Bước 1:** Vẽ sơ đồ mạng và tìm đường găng cho phương án (chương trình) bình thường.  
**Bước 2:** Tính tổng chi phí của PA bình thường (PA đẩy nhanh)  
**Bước 3:** Chọn trên đường găng những công việc mà khi đẩy nhanh tiến độ thực hiện làm tăng chi phí thấp nhất. Giảm tối đa thời gian thực hiện công việc này.  
**Bước 4:** Tiếp tục đẩy nhanh tiến độ thực hiện các công việc trên đường găng cho đến khi mục tiêu đạt được hoặc không thể giảm thêm được nữa. Cuối cùng thiết lập được một phương án điều  
chỉnh có chi phí tăng cực tiểu và thời gian rút ngắn so với phương án bình thường.  
**Bước 5:** Xác định thời gian thực hiện và tổng chi phí của phương án điều chỉnh *(kế hoạch chi phí cực tiểu)*

## Quản lý chi phí dự án

### Phân tích dòng chi phí dự án

**Mục đích:** Giúp các nhà quản lý, chủ đầu tư, nhà thầu có kế hoạch chủ động tìm kiếm đủ vốn và cung cấp theo đúng tiến độ đầu tư nhằm nâng cao hiệu quả đồng vốn.

**Xác định dòng chi phí:**

* Dựa trên cơ sở chi phí thực hiện theo từng công việc và số ngày hoàn thành công việc đó.
* Giả định chi phí được sử dụng đồng đều trong các ngày thực hiện công việc, do đó, cho phép tính được chi phí bình quân một ngày thực hiện từng công việc dự án. Dựa vào kế hoạch triển khai sớm và mức chi phí trên một ngày, xây dựng đường cong chi phí tích lũy.
* Đường cong này và đường cong chi phí tích lũy theo kế hoạch triển khai muộn (thiết lập một cách tương tự) là những cơ sở để quản lý chi phí dự án.
* Trên cơ sở hai dòng chi phí, các nhà quản lý quyết định lựa chọn kế hoạch triển khai sớm hoặc muộn nhằm tiết kiệm tối đa c/phí.

**Ví dụ:**

Kế hoạch triển khai sớm:

Kế hoạch triển khai muộn:

So sánh:

### Kiểm soát chi phí dự án

Là việc kiểm tra theo dõi tiến độ chi phí, xác định những thay đổi so với kế hoạch, trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp để quản lý hiệu quả chi phí dự án.

**Nội dung:**

* Kiểm soát việc thực hiện chi phí để xác định mức chênh lệch so với kế hoạch.
* Ngăn cản những thay đổi không được phép, không đúng so với đường chi phí cơ sở.
* Thông tin cho cấp thẩm quyền về những thay đổi được phép.

## References:

[Cách tính định mức chi phí quản lý dự án mới nhất theo quy định](https://1office.vn/dinh-muc-chi-phi-quan-ly-du-an)