

## Лекция №4

## Управление стоимостью проекта

Необходимость управления стоимостью проекта вытекает из ограниченности ресурсов. Основные принципы управления стоимостью проекта закладывают базис для успешной реализации проекта с точки зрения соблюдения ограничений на использования денежных ресурсов. Целью управления стоимостью – является разработка политик, процедур и методов, позволяющих осуществлять планирование и своевременный контроль затрат. Стоимость проекта определяется совокупностью стоимости ресурсов проекта и стоимостей выполнения работ проекта.

Управление стоимостью включает:

1. Мониторинг бюджета проекта;
2. Ресурсное планирование;
3. Стоимостные оценки;
4. Сметные расчёты;

В бухгалтерской системе учёта активов, задолженностей, обязательств, уплаты налогов, начисления амортизации, движения материалов, закупок и продаж, ожидаемых и реальных прибылей.

Основа управления стоимостью – это контроль расходов и календарного плана реализации проекта. Работа над календарным планом и бюджетом не прекращается в течении всего времени выполнения проекта. Изменения и отклонения от реального состояния дел приводит к необходимости создания нового календарного плана и к изменению стоимости и бюджета.

Выполнение контролирующих процессов:

1. Планирование ресурсов;
2. Оценка стоимости;
3. Распределение общей стоимости по каждому элементу деятельности;
4. Контроль стоимости.

## Оценка стоимости

Оценка стоимости проекта должна проводится на разных стадиях жизненного цикла проекта. Виды оценок:

1. Концептуальная (начальная) – без использования точных данных -25–+75%;
2. Бюджетная – на основе информации об оборудовании, материалах -10–+25%;
3. Точная (тендерная/контрольная) – на основе спецификации 0%.

Смета – это перечень расходов, структурированный по разделам, но без привязки к календарному плану проекта. Различают следующие виды смет, составляемые на разных этапах ЖЦ:

1. Предварительная – на стадии инициации проекта 25-40%;
2. Первичная – факторная (на этапе планирования), сравнение планируемых затрат с бюджетом 15-20%;
3. Приближенная;
4. Сводная смета проекта – назначение ценообразование 5-6%;

Бюджет проекта – представляет собой распределение статей расходов и доходов по периодам времени. Бюджет – это директивный документ, представляющий собой график планируемых расходов и доходов, распределённый по статьям в рамках проекта. Не следует путать бюджет со сметой, которая представляет собой перечень доходов и расходов, структурированный по разделам, но без привязки ко времени.

Виды бюджета на разных стадиях жизненного цикла проекта:

1. Стадия инициации – предварительный бюджет, обоснование затрат, планирование получения средств;
2. Базовый бюджет – ограничение использования ресурсов 5-8%;
3. Стадия реализации – текущий бюджет – отражение отклонений от плана и их корректировка 3-5%;
4. Стадия завершения – бюджет по завершению – управление стоимостью (учёт и контроль) 0-3%.

Как и любой план бюджет является основой для контроля. Процесс формирования, учёта и контроля выполнения бюджетов называется бюджетирование. Бюджет проекта определяет распределение доходов и расходов, по периоду времени от начала до завершения. Также учёт проектов включает в себя суммарные оценочные затраты, необходимые для реализации проекта. По ... затраты можно разделить на:

1. Прямые – относящиеся непосредственно к проекту, которыми распоряжается руководитель проекта (зарплата участников, командировки по проекту, расходы на оборудование и материал);
2. Накладные – которые не находятся в прямом распоряжении руководителя проекта, но каким-то образом зависят (зарплата вышестоящего административного аппарата, аренда помещений);

Расход представляет собой целевой план, с которым сравнивается выполнение проекта. В течении всего жизненного цикла проекта необходимо контролировать финансирование, сравнивать с планом и при необходимости вносить поправки и изменения. Фактические значения сравниваются со значениями, заложенными в бюджете. Перед руководством проекта всегда стоит задача выполнения всего проекта в рамках установленного бюджета и с надлежащим качеством. В случае превышения бюджета проект может быть закрыт или приостановлен. Следовательно одним из необходимых условий реализуемости проекта наряду с планированием и контролем содержания, определением состава работ является и осуществление точного финансового планирования и контроля (бюджетирования). Вся система планирования проектом должна строиться на основе бюджетирования, т.е. все затраты и результаты должны иметь строго финансовое выражение. Планирование состава работ проекта и финансовое планирование проекта – это 2 части единого целого. Когда бюджета сочетается со сроками, он служит программой для выполнения работ и предоставляет наиболее важный инструмент управления проектом. Если само по себе планирование работ проекта необходимо для того, что бы чётко представлять, какие ресурсы, в каком объёме и в какие сроки понадобятся для достижения конечного результат проекта, то бюджетирование проекта – это максимально точное выражение всех планируемых показателей и ресурсов в финансовых терминах.

Планирование бюджет проекта:

1. Руководитель проекта разрабатывает бюджет проекта по структуре работ, статьям затрат, закладывает необходимые резервы, которые рассчитывает исходя из анализа рисков и используя нормативы, принятые в компании для данного типа проектов;
2. Проектный офис – проверяет бюджет проекта и для анализа и утверждения;  
В рамках планирования бюджет проекта проводится стоимостная оптимизация календарного плана проекта. Цели:
  1. Уменьшение стоимость отдельных работ проекта;
  2. Оптимизация стоимости всего проекта.
3. Приведение в соответствие объёмов и стоимостей работ, запланированных на определённые период времени, и финансовых затрат, запланированных на тот же период.