
Управление стоимостью проекта

Управление стоимостью проекта

1. Планирование стоимости проекта

Управление стоимостью проекта включает в себя процессы, необходимые для планирования, оценки, разработки бюджета, привлечения финансирования, управления и контроля стоимости, обеспечивающие исполнение проекта в рамках одобренного бюджета.

Для определения стоимости проекта очень важно как можно раньше определить содержание.

Возможно измерять стоимость проекта разными способами и в разные моменты времени. Например, стоимость покупаемого предмета может оцениваться на момент принятия решения или подтверждения покупки, на момент оформления заказа, на момент поставки или на момент, когда его фактическая стоимость учитывается или фиксируется для целей учета в проекте.

Управление стоимостью проекта

Планирование управления стоимостью происходит на ранней стадии планирования проекта и определяет структуру каждого процесса управления стоимостью для того, чтобы исполнение процессов было эффективным и скоординированным.

План управления стоимостью является компонентом плана управления проектом и описывает способы планирования, структурирования и контроля стоимости проекта. Процессы управления стоимостью и связанные с ними инструменты и методы документируются в плане управления стоимостью.

Например, план управления стоимостью может устанавливать:

- **Единицы измерения.** Для каждого ресурса определяются все единицы, которые будут использоваться в ходе измерений (например, человеко-часы, человеко-дни, недели для оценки времени или метры, литры, тонны, километры или общая сумма в валюте).
- **Степень точности.** Указывается приемлемый диапазон (например, $\pm 10\%$), который будет использоваться в рамках реалистичных оценок стоимости операций.

Управление стоимостью проекта

- **Связь между процедурами организации.** Иерархическая структура работ (ИСР) предоставляет структуру для плана управления стоимостью, что позволяет обеспечить не противоречие оценок, бюджета и контроля стоимости. Компонент ИСР, используемый для учета стоимости проекта называется контрольным счетом. Каждому контрольному счету присваивается уникальный код или номер счета (номера счетов), который непосредственно связан с системой бухгалтерского учета исполняющей организации.
 - **Контрольные пороги.** Пороги обычно выражаются в виде процентных отклонений от базового плана.
 - **Правила измерения исполнения.** Устанавливаются правила измерения исполнения для управления освоенным объемом. Например, план управления стоимостью может:
 - устанавливать методы измерения освоенного объема (например, фиксированные значения, процент выполнения и т. д.).
-

Управление стоимостью проекта

2. Оценка стоимости проекта

Оценки стоимости являются прогнозами, основанными на информации известной в конкретный момент времени.

Они включают в себя выявление и рассмотрение альтернатив расчета стоимости для инициации и завершения проекта.

Для достижения оптимальной стоимости проекта должны быть рассмотрены компромиссные решения и риски в отношении стоимости, такие как решения "производить или покупать», «покупать или брать в лизинг», а также распределение ресурсов.

Управление стоимостью проекта

Точность оценки стоимости проекта повышается по мере продвижения проекта по жизненному циклу.

Например, в фазе инициации проекта может быть получена оценка приблизительного порядка величины в диапазоне от -25 % до +75 %.

В дальнейшем, по мере поступления информации окончательные оценки могут сузить диапазон точности до от -5 % до +10 %.

Стоимость оценивается для всех ресурсов, которые будут оплачиваться в рамках проекта. К ресурсам относятся, среди прочего, рабочая сила, материалы, оборудование, услуги и сооружения, а также особые статьи расходов, такие как резерв на покрытие инфляции, стоимость привлечения финансирования или средства на возможные потери. Оценки стоимости могут представляться на уровне операций или в укрупненной форме.

Управление стоимостью проекта

Дополнительная информация, которую можно найти в базовом плане по содержанию и которая затрагивает договорные обязательства и юридическую ответственность, например, вопросы здоровья, безопасности, защищенности, исполнения охраны окружающей среды, права интеллектуальной собственности, лицензий и разрешений. Всю эту информацию следует учитывать при определении оценок стоимости.

Главными факторами при определении стоимости проекта являются тип и количество ресурсов, а также количество времени, в течение которого необходимо использовать данные ресурсы для выполнения работ проекта.

Следует ознакомиться с реестром рисков, чтобы учесть стоимость реагирования на риски.

Управление стоимостью проекта

К методам и инструментам оценки стоимости проекта относят экспертную оценку, оценку по аналогам, параметрическую оценку, оценку «снизу вверх», анализ резервов, анализ предложений поставщиков.

Экспертная оценка, основанная на исторической информации, предоставляет ценные данные о среде и информацию из предыдущих подобных проектов.

В оценке стоимости по аналогам используются значения содержания, стоимости, бюджета и длительности или измерения таких величин, как размер, вес и сложность, из предыдущих подобных проектов в качестве основы для оценки аналогичных параметров или показателей текущего проекта.

Управление стоимостью проекта

Параметрическая оценка использует статистические связи между историческими данными и прочими переменными (например, площадь в квадратных метрах в строительстве) для расчета оценки стоимости работ проекта.

Оценка «снизу-вверх» представляет собой метод оценки компонентов работ. Стоимость отдельных пакетов работ или операций оценивается с самой высокой степенью детализации. Детальная стоимость затем суммируется или «свертывается» до более высоких уровней с целью последующего составления отчетов и отслеживания. На стоимость и точность оценки «снизу вверх» обычно влияют размер и сложность каждой отдельной операции или пакета работ.

Оценки стоимости могут включать в себя **резервы** на возможные потери (иногда называемые «средствами на возможные потери») для учета неопределенности стоимости. Например, можно предвидеть возможность доработки каких-либо поставляемых результатов проекта, хотя объем этой доработки неизвестен, резервы на потери и т. д.

Управление стоимостью проекта

После того, как определены стоимости всех операций возможно свести общий бюджет проекта.

Бюджет проекта включает в себя все денежные средства, авторизованные для исполнения проекта.

Управление стоимостью проекта

Компоненты бюджета



Управление стоимостью проекта

3. Контроль стоимости проекта. Метод освоенного объема

Контроль стоимости - процесс мониторинга статуса проекта для актуализации стоимости проекта и управления изменениями базового плана по стоимости.

Ключевая выгода данного процесса состоит в предоставлении средств, которые дают возможность распознать отклонение от плана для того, чтобы оказать корректирующее воздействие и минимизировать риск.

Обновление бюджета требует знания фактической стоимости, учтенной на определенную дату.

Любое увеличение авторизованного бюджета может быть одобрено только посредством процесса интегрированного контроля изменений.

Управление стоимостью проекта

Контроль стоимости проекта включает в себя:

- влияние на факторы, вызывающие изменения авторизованного базового плана по стоимости;
 - обеспечение своевременной обработки всех запросов на изменения;
 - управление фактическими изменениями по мере их возникновения;
 - обеспечение расходования средств без превышения авторизованного бюджета в рамках определенного периода компонента ИСР, операции или в целом по проекту;
 - мониторинг выполнения стоимости с целью обнаружения и анализа отклонений от одобренного базового плана по стоимости;
 - мониторинг исполнения работ и их сопоставление с затраченными средствами;
 - предотвращение включения неодобренных изменений в отчеты по стоимости или по использованным ресурсам;
 - информирование соответствующих заинтересованных сторон обо всех одобренных изменениях и связанной с ними стоимости.
-

Управление стоимостью проекта

Основным методом контроля стоимости проекта на данный момент является метод освоенного объема.

С помощью этого метода разрабатывают и осуществляют мониторинг следующих трех ключевых показателей для каждого пакета работ и контрольного счета:

- **Плановый объем.** Плановый объем (ПО) - авторизованный бюджет, выделенный на запланированные работы.
 - **Освоенный объем.** Освоенный объем (ОО) - объем выполненных работ, выраженный в показателях авторизованного бюджета, выделенного на данные работы.
 - **Фактическая стоимость.** Фактическая стоимость (ФС) - фактически понесенные затраты на выполнение работ в рамках операции за определенный период времени.
-

Управление стоимостью проекта

Также осуществляется мониторинг отклонений от одобренного базового плана:

- **Отклонение по срокам.** Отклонение по срокам (ОСР) — показатель исполнения расписания, выражаемый как разница между освоенным объемом и плановым объемом.
 - **Отклонение по стоимости.** Отклонение по стоимости (ОСТ) - сумма дефицита или излишка бюджета в определенный момент времени, выражаемая как разница между освоенным объемом и фактической стоимостью.
-