

**И. А. Бова**

*inna\_bova@mail.ru*

*ГГУ имени Ф. Скорины, Республика Беларусь*

## **УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ**

Проектный менеджмент в настоящее время приобретает все большую популярность. Распространенным методом для контроля стоимости проектов является метод освоенного объема, который базируется на использовании числовых показателей, отслеживаемых по ходу реализации проекта. В статье проведен расчет и дана интерпретация показателей контроля стоимости проекта на конкретном примере.

Ключевые слова: проект, управление проектами, бюджет, стоимость проекта, контроль.

Проектный менеджмент в настоящее время завоевывает все большее признание среди управленцев. За пятьдесят с лишним лет, в течение которых развивается менеджмент проектов, не только значительно расширилась область его применения, но и сложилась целостная структура методов и инструментов, призванных помочь руководителям проектов.

Оценка стоимости проекта является одним из основных процессов управления, который выполняется в течение всего жизненного цикла проекта.

Оценка стоимости проекта – это процесс, без которого не возможна реализация ни одного проекта. Никто не начинает проект без предварительных расчетов стоимости его реализации. Кроме того, нередко проект возможно реализовать, только прибегнув к помощи сторонних инвесторов, которым необходимо представить полную информацию по данной теме.

Если рассматривать традиционные методы оценки затрат на производство, то они имеют ряд недостатков:

- невозможность достаточно точно выделить расходы производства одного отдельного уникального результата проекта в рамках всей компании;
- невозможность обеспечить оперативной информацией менеджеров для управления стоимостью отдельного проекта;
- не учитывают, объем работ, который был фактически выполнен за счет потраченных денежных средств.

Для оценки стоимости проекта могут применяться следующие методы:

1. Оценка «сверху вниз» используется на ранних этапах жизненного цикла проекта, когда информация о проекте ограничена. Точность такой оценки колеблется от «–50 %» до «+100 %».

2. Оценка «снизу-вверх» используется для подготовки базового плана по стоимости. Оценка выполняется, начиная с работ нижнего уровня детализации с последующим суммированием стоимости работ по уровням. Точность данного метода зависит от степени детализации и по сравнению с другими методами оценки требует больше времени.

3. Оценка по аналогам основана на оценке стоимости ранее выполненных аналогичных проектов. Сложность метода заключается в определении схожести проектов. Оценка может быть достаточно точной при верной оценке схожести.

4. Параметрическая оценка по точности уступает оценке по аналогам. Для определения стоимости строится математическая модель на основании одного или нескольких параметров оцениваемого проекта, которые изменяются пропорционально стоимости.

5. Анализ предложений исполнителей – метод, используемый при условии наличия исполнителей и подрядных организаций, желающих выполнить данный объем работ и предоставить свои оценки.

Оценивая текущую стоимость проекта, необходимо суммировать абсолютно все затраты, которые были понесены в ходе его реализации. Как правило, к ним относят следующие:

- затраты на сырье и материалы;
- арендные платежи;
- лизинговые платежи;
- затраты на оплату труда сотрудников проектного офиса и соответствующие отчисления от фонда начисленной заработной платы;
- затраты на расходные материалы;
- затраты на дополнительное обучение и стажировки персонала;
- логистические расходы;
- затраты на командировки сотрудников;
- представительские расходы и др.

Бюджетирование – это планирование стоимости проекта. Его результат – бюджет или план затрат дает ответ на вопросы: когда (в этом отличие от сметы); сколько; на что будут расходоваться денежные средства.

Обобщим виды бюджетов для управления стоимостью проектов в таблице 1.

Контроль стоимости проекта направлен на управление изменениями в стоимости проекта с целью снижения отрицательных аспектов и увеличения позитивных последствий изменения стоимости проекта [1]:

- мониторинг стоимостных показателей реализации проекта 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.

Распространенным методом для измерения и контроля эффективности выполнения проектов является метод освоенного объема, который базируется на использовании числовых показателей, отслеживаемых по ходу реализации проекта [1, с. 198].

Контроль стоимости проекта включает в себя:

- учетную оценку, т.е. фактическую стоимость выполненных работ и затраченных ресурсов;
- и прогнозную оценку будущей стоимости проекта.

Базовыми показателями, используемыми при контроле стоимости проекта, являются следующие:

- оценка затрат, необходимых для завершения проекта;
- оценка общей стоимости, которую будет иметь проект при завершении [2, с. 371].

Рассмотрим состав, порядок расчета и интерпретацию показателей контроля стоимости проекта на примере.

Пример. Проект X заключается во внедрении модуля информационной системы в 8 филиалах компании. Согласно плану, внедрение модуля в одном филиале должно занять 3 месяца при плановых затратах 125 тыс. руб. По факту через один год после старта проекта модуль внедрен в 4 филиалах при суммарной фактической стоимости работ в 560 тыс. руб.

Таблица 1 – Виды бюджетов для управления стоимостью проектов

| Вид бюджета               | Назначение бюджета                                                                                           | Допустимая погрешность, % |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <i>Бюджетные ожидания</i> | Предварительное планирование, определение потребностей в финансировании                                      | 25–40                     |
| <i>Предварительный</i>    | Обоснование статей затрат, обоснование привлечения инвестиций, планирование использования финансовых средств | 15–20                     |
| <i>Уточненный</i>         | Планирование расчетов с подрядчиками, субподрядчиками и поставщиками                                         | 8–10                      |
| <i>Базовый</i>            | Директивное ограничение привлечения и использования ресурсов                                                 | 5–8                       |
| <i>Текущий</i>            | Учет и контроль стоимостных показателей проекта, мониторинг и управление стоимостью проекта                  | 0–5                       |
| <i>Фактический</i>        | Архивирование результатов проекта, анализ фактической стоимости проекта                                      | 0                         |

Расчеты и выводы по показателям контроля стоимости проекта обобщим в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели контроля стоимости проекта X

| Показатель                                                     | Расчет и результат               | Интерпретация значения                                                                  |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                              | 2                                | 3                                                                                       |
| <b>PV</b> (Planned value) / Плановый объем                     | $125 \cdot 4 = 500$ тыс. руб.    | По плану проекту на отчетную дату должны быть выполнены работы стоимостью 500 тыс. руб. |
| <b>EV</b> (Earned value) / Освоенный объем                     | $125 \cdot 4 = 500$ тыс. руб.    | Фактически выполнено работ по проекту (по плановой себестоимости) – на 500 тыс. руб.    |
| <b>AC</b> (Actual cost) / Фактическая стоимость                | –                                | Фактически на реализацию проекта на отчетную дату потрачено 560 тыс. руб.               |
| <b>BAC</b> (Budget at completion) / Бюджет по завершении работ | $125 \cdot 8 = 1\,000$ тыс. руб. | Бюджет проекта для работ, выполняемых в рамках проекта, составляет 1 000 руб.           |
| <b>CV=EV-AC</b> (Cost variance) / Отклонение по стоимости      | $500 - 560 = (-60)$ тыс. руб.    | Бюджет проекта на отчетную дату превышен на 60 тыс. руб.                                |

## Окончание таблицы 2

| 1                                                                        | 2                                     | 3                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CPI=EV÷AC</b> (Cost performance index) / Индекс выполнения стоимости  | $500 \div 560 = 0,89$                 | Работы по проекту на отчетную дату выполняются не эффективно. Фактическая стоимость превышает плановую на 11 % |
| <b>SV=EV-PV</b> (Schedule variance) / Отклонение по срокам               | $500 - 500 = 0$                       | Отклонений от расписания проекта проекту на отчетную дату нет                                                  |
| <b>SPI=EV÷PV</b> (Schedule performance index) / Индекс выполнения сроков | $500 \div 500 = 1$                    | План по объему выполненных проектных работ на отчетную дату выполняется в полном объеме                        |
| <b>EAC=BAC÷CPI</b> (Estimate at completion) / Прогноз по завершении      | $1\,000 \div 0,89 = 1\,124$ тыс. руб. | Прогнозируемая общая стоимость проекта на текущий момент составляет 1 124 тыс. руб.                            |
| <b>VAC=BAC-EAC</b> (Value at completion) / Отклонение по завершении      | $1\,000 - 1\,124 = (-124)$ тыс. руб.  | Ожидается, что бюджет проекта будет превышен на 124 тыс. руб.                                                  |

Таким образом, достоинством методики освоенного объема является возможность выявления несоответствия фактических показателей проекта плановым на ранних стадиях реализации проекта, прогнозирования на их основе результатов выполнения проекта (сроков, затрат и т.д.) и принятия своевременных корректирующих воздействий, вплоть до закрытия проекта.

Кроме оценки суммарных затрат на основании выше приведенных показателей освоенного объема возможно также прогнозирование и других характеристик проекта.

Резюмируя все вышесказанное, можно сделать вывод, что при реализации любого проекта, его менеджеру важно выбрать правильные методы оценки его стоимости. Постоянный мониторинг и контроль стоимости проекта на всех стадиях его жизненного цикла приведут к снижению рисков возникновения ошибок и потерь при его реализации.

## Литература

1. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения. – Москва : Лаборатория знаний, 2017. – 274 с.
2. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 422 с.