

Управление стоимостью проекта

Лекция 6

2014

Управление стоимостью проекта

Состоит из:

- 1. Оценка стоимости** – процесс определения **примерной** стоимости ресурсов, необходимых для выполнения операций проекта.
- 2. Определение бюджета** – процесс суммирования оценок стоимости отдельных операций или пакетов работ для формирования **санкционированного** базового плана по стоимости.
- 3. Управление стоимостью** – процесс **мониторинга** статуса проекта для корректировки бюджета проекта и **внесения изменений** в базовый план по стоимости.

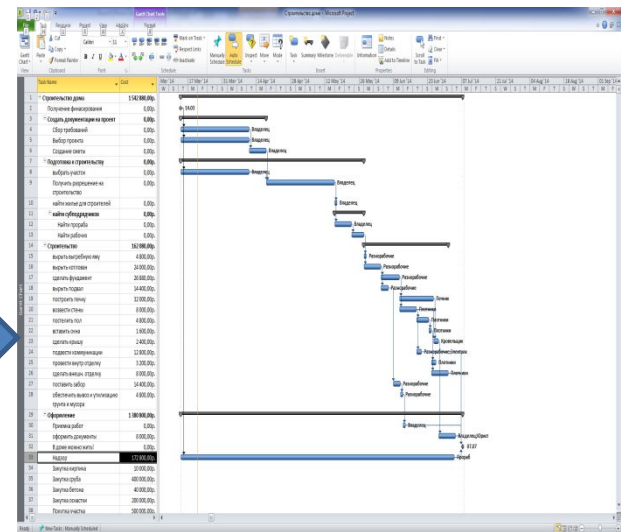
План управления стоимостью проекта

План управления стоимостью включает:

- **Степень точности** (напр, до 100 000руб)
- **Единицы измерения** (человеко-дни, рубли)
- **Правила измерения исполнения**
(контрольные точки, освоенный объем)
- **Контрольные пороги** – величина отклонения, после которой предпринимаются корректирующие действия
- **Форматы отчетности**
- **Описание процессов управления стоимостью**

Оценка стоимости

- **Оценка стоимости** представляет собой процесс разработки **приблизительной** оценки стоимости ресурсов, необходимых для выполнения операций 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 выполнения проекта. Для достижения **оптимальных затрат** проекта должны быть рассмотрены соотношения и риски стоимости, такие как решения «производить или купить», «купить или взять в аренду», а также распределение ресурсов.



Оценка стоимости (2)

В **ходе выполнения** проекта рекомендуется проводить **уточнение оценки стоимости** для отражения дополнительных деталей по мере их выявления. Точность оценки стоимости проекта **повышается** по мере **продвижения проекта по жизненному циклу**.

Оценка стоимости является **итеративным процессом**, повторяющимся от фазы к фазе. Например, в фазе инициации проекта может быть получена весьма грубая оценка «порядка величины», в диапазоне **±50 %**. В дальнейшем, по мере поступления информации, диапазон оценки может сузиться до **±10 %**

Оценка стоимости: ВХОДЫ

1. Базовый план по содержанию
2. Расписание проекта
3. План обеспечения проекта персоналом
4. Реестр рисков
5. Факторы среды предприятия
6. Активы процессов организации

Оценка стоимости: входы: базовый план по содержанию

- **Описание содержания.** Включает в себя описание продукта, критерии приемки, ключевые результаты, границы проекта, допущения и ограничения проекта.
- Одно из главных **допущений**, которое должно быть сделано при оценке затрат проекта, состоит в том, будут ли оценки ограничены только **непосредственными** затратами проекта или они также будут включать **косвенные** затраты, распределяющиеся между несколькими проектами
- Одним из наиболее распространенных **ограничений** для многих проектов является **ограниченность бюджета** проекта.
- **Иерархическая структура работ**
- **Словарь ИСР**

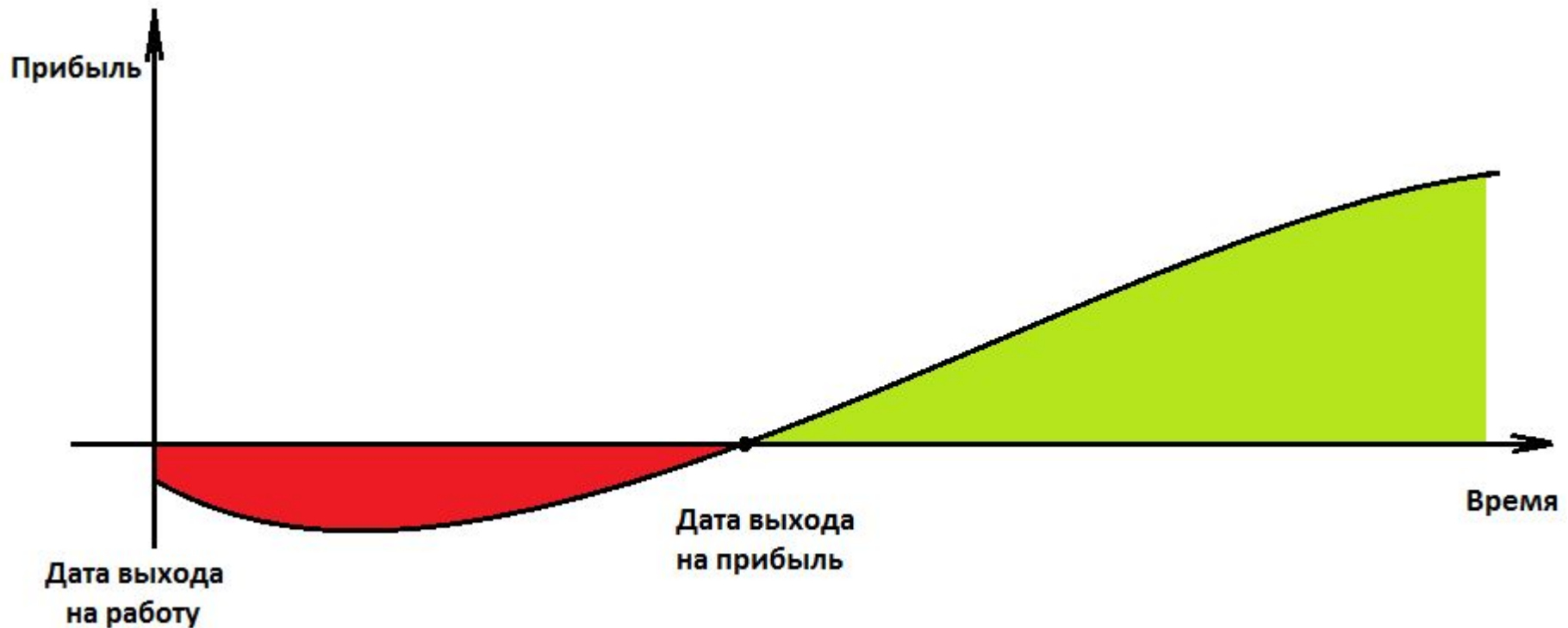
Оценка стоимости: входы: План обеспечения проекта персоналом

Время и стоимость найма работника в сфере IT:

- Поиск работника – 1-3 месяца, стоимость – 2 оклада кадровому агентству
 - Переход на новое место работы – 2-3 недели
 - Вхождение в должность – 2-3 месяца
- Итого – 4-6 месяцев и 4-5 окладов

Оценка стоимости: входы: План обеспечения проекта персоналом

Ситуация с наймом работника



Оценка стоимости: инструменты и методы

1. **Экспертная оценка**
2. **Оценка по аналогам**
3. **Параметрическая оценка**
4. **Оценка «снизу вверх»**
5. **Оценки по трем точкам**
6. **Анализ резервов**
7. **Стоимость качества**
8. **Программное обеспечение для управления проектами, используемое для оценок**
9. **Анализ предложений поставщиков**

Оценка стоимости: ВЫХОДЫ

- **Оценки стоимости операций**
- **Основа для оценок**
 - документация по основе для оценки (т.е. того, как оценка получена);
 - документация по всем принятым допущениям;
 - документация по всем известным ограничениям;
 - указание диапазона возможных оценок (например, 10 000 долл. ($\pm 10\%$), чтобы показать, что ожидаемая стоимость предмета должна лежать в пределах указанного диапазона значений);
 - указание степени достоверности окончательной оценки.
- **Обновления документов проекта**

Определение бюджета

- **Определение бюджета** – процесс объединения оценочных стоимостей отдельных операций или пакетов работ для разработки **санкционированного базового плана по стоимости**. Данный базовый план включает в себя все санкционированные бюджеты, за исключением **управленческих резервов**
- Бюджеты проекта представляют собой **денежные средства, санкционированные для выполнения проекта**. Выполнение стоимости проекта сравнивается с санкционированным бюджетом.

Определение бюджета:

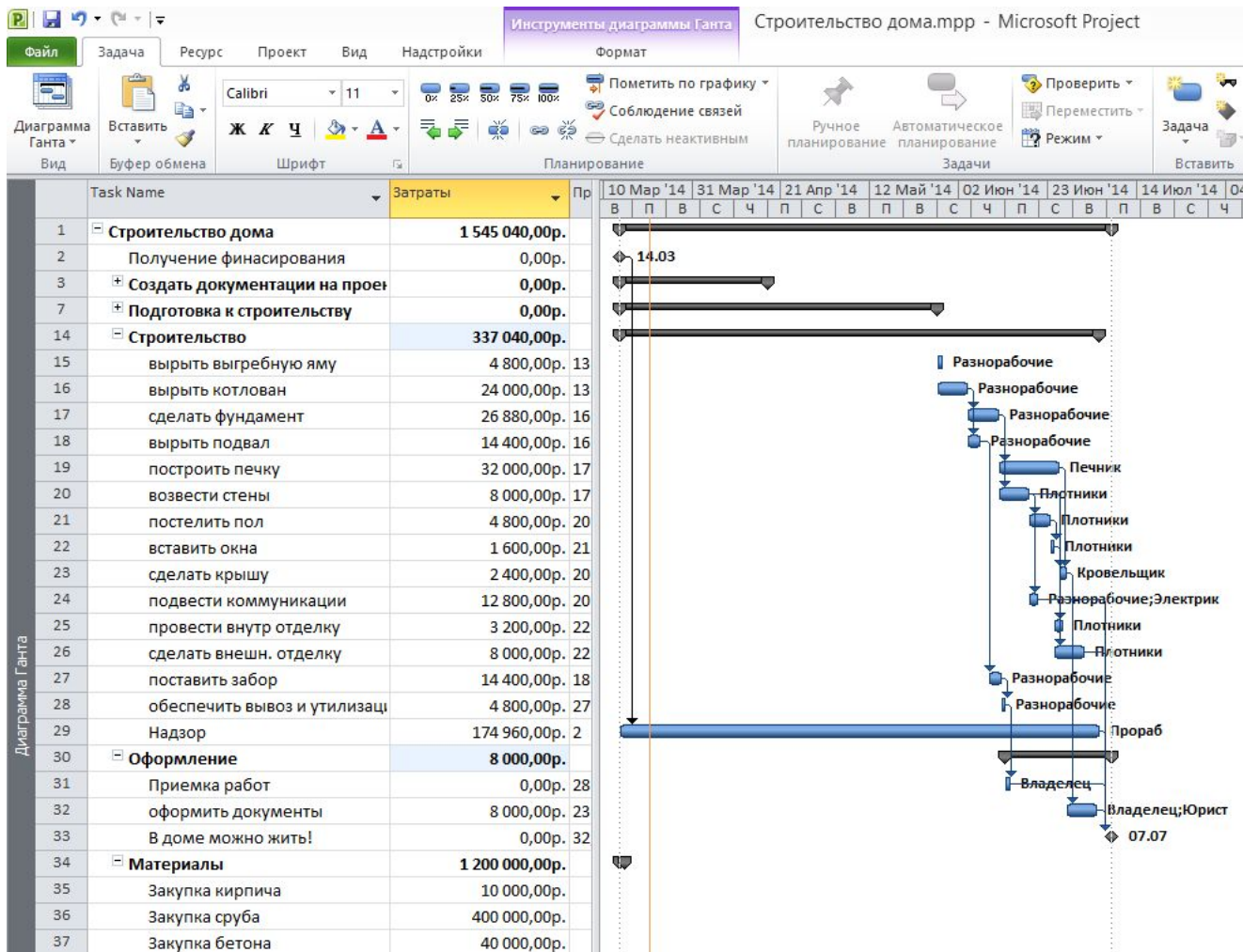
ВХОДЫ

1. **Оценка стоимости операций**
2. **Основа для оценок**
3. **Базовый план по содержанию**
4. **Расписание проекта**
5. **Ресурсные календари**
6. **Контракты**
7. **Активы процессов организации**

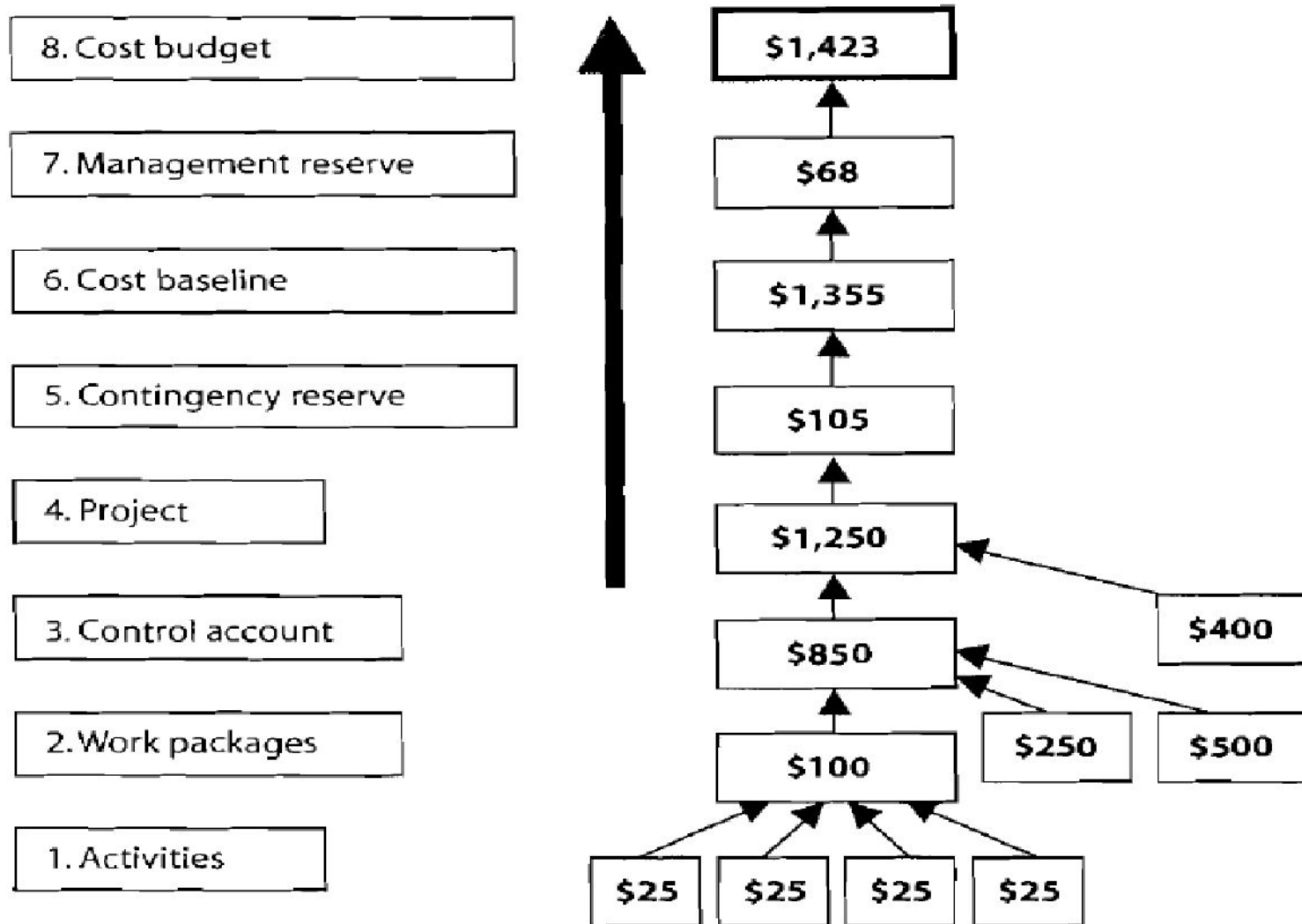
Определение бюджета: инструменты и методы

1. **Суммирование стоимости**
2. **Анализ резервов**
3. **Экспертная оценка**
4. **Исторические взаимосвязи**
5. **Согласование финансовых ограничений**

Суммирование стоимости



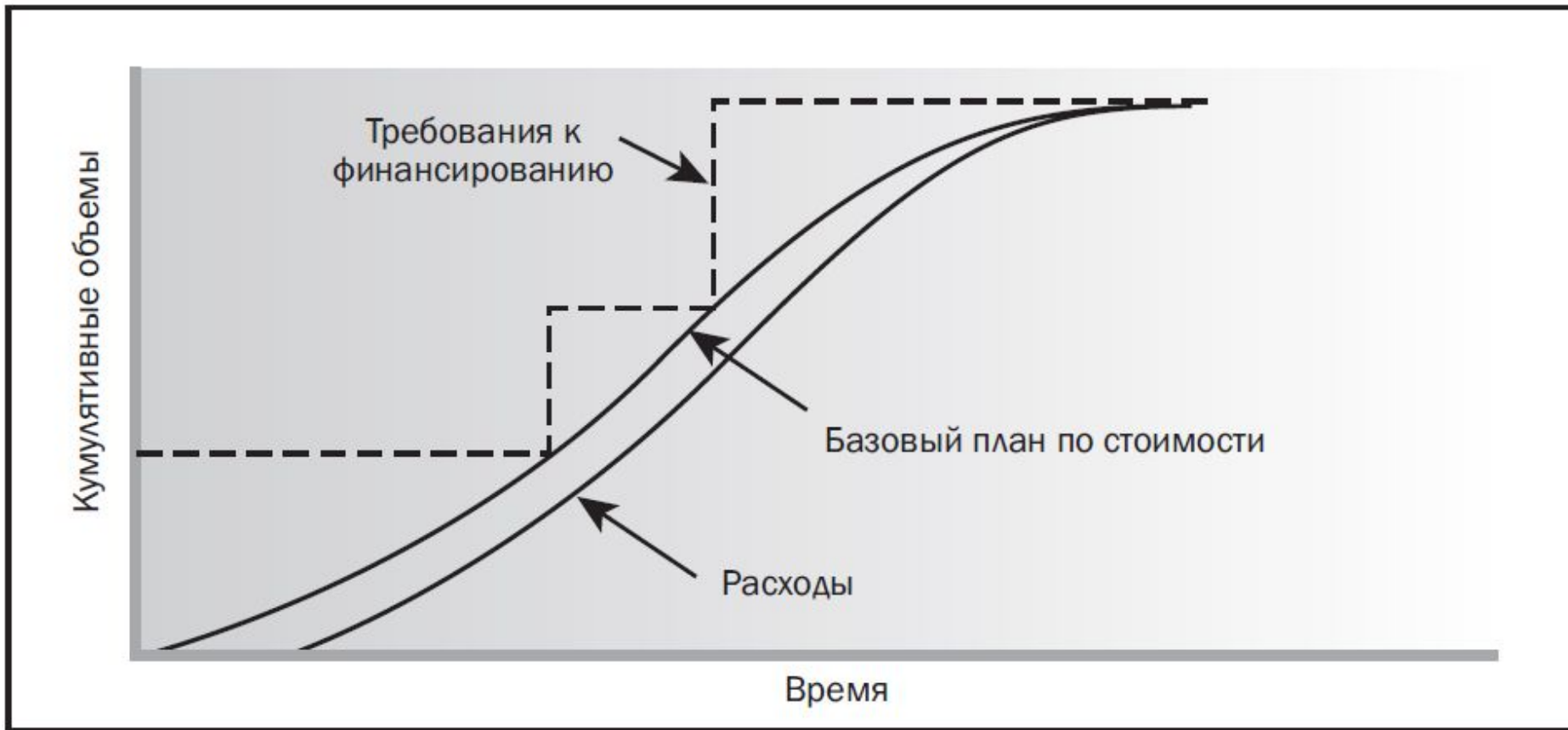
Анализ резервов



Определение бюджета:

ВЫХОДЫ

- **Базовый план выполнения стоимости**



- **Требования к финансированию проекта**
- **Обновления документов проекта**

Управление стоимостью

- **Управление стоимостью** представляет собой **процесс мониторинга статуса проекта** для **корректировки бюджета** проекта и **внесения изменений** в базовый план по стоимости.
- Корректировка бюджета связана с **регистрацией фактических затрат**, понесенных на определенную дату. Любое увеличение санкционированного бюджета может быть **утверждено только посредством процесса общего управления изменениями**
- **Мониторинг расходования средств** без принятия во внимание объема работ, выполняемых в связи с этими расходами, имеет **малую ценность для проекта**, если только не позволяет команде проекта оставаться в рамках утвержденного бюджета.
- Таким образом, большая часть действий по **управлению стоимостью** связана с **анализом взаимосвязей** между расходом денежных средств проекта и фактической работой, выполняемой в связи с этими расходами. Ключевым элементом эффективного управления стоимостью является **управление** утвержденным базовым планом, выходящим за пределы стоимости и **мониторинг** стоимости