

## Для чего нужно управлять стоимостью проекта

Майк Ньюэлл

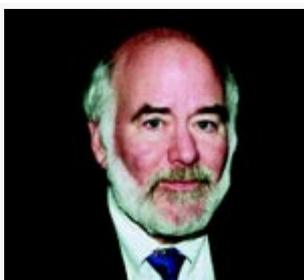
Источник: <http://www.osp.ru>

Управление стоимостью проекта связано с одним из трех основных ограничений в проектах — по стоимости, срокам и требованиям к предметной области.

Управление стоимостью проекта связано с одним из трех основных ограничений в проектах — по стоимости, срокам и требованиям к предметной области. Соблюдение всех этих ограничений позволяет завершить проект в рамках запланированных сроков и бюджета при полном удовлетворении определенных ранее ожиданий заказчика (то есть при полном достижении всех заранее определенных результатов)

Основная цель управления стоимостью проекта состоит в том, чтобы завершить его в рамках утвержденного бюджета.

### Для чего нужно управлять стоимостью проекта



**Майк Ньюэлл – вице-президент компании PSM Consulting, член Института управления проектами (PMI). Ему можно написать по электронной почте: [mnewell@psmconsult.com](mailto:mnewell@psmconsult.com)**

Руководитель проекта в первую очередь озабочен управлением прямыми затратами проекта, но современная тенденция в управлении проектами ведет к тому, что его роль в управлении стоимостью проекта будет возрастать за счет все большего включения нетрадиционных областей управления стоимостью. Можно предположить, что в будущем все больше руководителей проектов будут иметь дело с управлением косвенными затратами и расходами по проектам.

Идея о том, чтобы руководитель проекта нес больше ответственности за стоимость проекта, исходит из аналогии с ответственностью руководителя или владельца предприятия малого бизнеса. Для осуществления этого руководитель проекта должен знать множество аспектов ведения бизнеса, в том числе и как управлять стоимостью проекта. Компетентность руководителя проекта в этой области может быть даже более важна, чем владение им теми или иными техническими умениями и навыками. Обычно в каждом проекте участвует большое число технических специалистов, но не хватает людей, уделяющих внимание деловым аспектам выполнения проекта.

При этом независимо от того, за что конкретно отвечает руководитель проекта, критически важно, чтобы его работа оценивалась по тем и только тем показателям, за которые он несет ответственность. Например, если руководитель проекта не отвечает за стоимость материалов в проекте, то нет никакого смысла оценивать его работу по этому показателю.

Для учета затрат также весьма важно установить соответствующий временной порядок сбора фактических данных по затратам. Бюджет проекта должен быть синхронизирован с процедурой их сбора. Например, если руководитель проекта отвечает за стоимость материалов, то необходимо определить, когда в бюджете должен быть показан расход. Должно ли это происходить при принятии руководителем проекта решения о покупке, или при поставке купленного? А может быть, следует фиксировать расход после завершения приемки купленного, или в момент, когда покупка оплачивается? Подобные проблемы могут превратить управление стоимостью проекта в кошмар.

Таким образом, если в проекте не осуществляется соответствующее управление стоимостью, то он обязательно выйдет из-под контроля, и для его завершения будет истрачено больше денег, чем предполагалось. Управление стоимостью проекта нацелено именно на предотвращение такой ситуации.

Рассмотрим один из методов управления стоимостью проекта.

## Отчет по освоенному объему

Отчет по освоенному объему является наиболее предпочтительным методом для отражения хода выполнения проекта. Его преимущество заключается в том, что на одном листе бумаги можно показать состояние значимого критерия выполнения проекта. В отчете по освоенному объему можно увидеть, как распределяются по времени планируемые расходы проекта, а также реальные затраты денежных средств и объемы фактически выполненных работ. На основе данных этого отчета могут быть подсчитаны величины отклонений по затратам и срокам.

Есть несколько показателей, смысл которых необходимо понимать для того, чтобы эффективно использовать в своей практике отчет по освоенному объему. Рассмотрим три основных показателя — **BCWS**, **BCWP** и **ACWP**.

Первый показатель — **BCWS** (Budgeted Cost of Work Scheduled) — плановая (сметная) стоимость запланированных (к выполнению за рассматриваемый период времени) работ (**ПСЗР**). Project Management Institute (**PMI**) переименовал показатель BCWS, и сейчас он называется **Planned Value**, или **PV** (что на русский может быть переведено как «планируемый объем». — *Прим. ред.*). Посмотрим, будет ли принята в профессиональной среде эта новая терминология, или люди продолжают пользоваться старой аббревиатурой. Достаточно разобраться в способе расчета этого показателя, чтобы понять, что его название точно передает смысл: он является суммой плановых бюджетных стоимостей работ проекта, которые должны быть выполнены в рассматриваемый период времени. Все элементарные работы проекта имеют планируемую бюджетную стоимость, которая определяется на основе сметы затрат и календарного плана проекта (календарный план содержит сроки начала и продолжительность каждой работы). Таким образом, BCWS — просто сумма этих величин, объединенных по планируемому времени предстоящего осуществления затрат, то есть план проекта, представленный в виде сумм бюджета, привязанных к моментам времени, когда было запланировано эти суммы потратить.

Следующий показатель — **ACWP** (Actual Cost of Work Performed) — фактическая стоимость выполненных работ. Как и в случае с BCWS, PMI также дал этому показателю новое имя — **Actual Cost**, или сокращенно **AC** (что на русский может быть переведено как «фактические затраты». — *Прим. ред.*). При расчете этого показателя объединяются не планируемые, а реальные затраты проекта, произведенные за рассматриваемый период времени. По окончании каждого отчетного периода общий объем затрат проекта за этот период добавляется к общему объему затрат за предыдущие отчетные периоды.

И наконец, третий показатель, который чуть сложнее предыдущих, — **BCWP** (Budgeted Cost of Work Performed) — планируемая (сметная) стоимость выполненных работ (**ПСВР**). Его еще иногда называют **Earned Value**, или сокращенно **EV** (что на русский может быть переведено как «освоенный объем». — *Прим. ред.*). Этот показатель дал название и методу освоенного объема, и отчету по освоенному объему. Планируемая стоимость выполненных работ BCWP (EV), как и два предыдущих показателя, — это объединение денежных средств по рассматриваемому периоду времени. Выше мы указали, что каждая из элементарных работ проекта имеет планируемую бюджетную стоимость и сроки выполнения. BCWP — это объединение плановых стоимостей фактически выполненных за отчетный период работ. Например, если выполнена работа с плановой (сметной) стоимостью 1000 долл., то BCWP для этой работы по ее окончанию будет равен 1000 долл. Так же, как и для других показателей, чтобы получить BCWP проекта, суммируются BCWP всех работ, выполненных к окончанию отчетного периода.

В отчете по освоенному объему приводятся все три показателя. Если проект идет в строгом соответствии с запланированными сроками и бюджетом, то, очевидно, все три показателя будут совпадать.