



• © В.М. Самолюк, аспірант (НТУ)

# ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВАРТОСТІ ПРОЕКТУ

**Анотація.** Розглянуто різні методи оцінки вартості, що можуть застосовуватись задля виконання певного проекту. Описано переваги оцінки витрат проекту.

**Ключові слова:** управління вартістю, оцінка витрат, методи оцінок, моніторинг.

**Анотация.** Рассмотрены различные методы оценки стоимости, которые могут применяться для выполнения определенного проекта. Описаны преимущества оценки затрат проекта.

**Ключевые слова:** управление стоимостью, оценка затрат, методы оценок, мониторинг.

**Annotation.** Various methods of valuation that can be used to perform a specific project. The advantages of assessing the cost of the project.

**Keywords:** value management, cost estimates, methods of estimating and monitoring.

## Вступ

Трансформація українського суспільства сприяла формуванню нового управлінського механізму, головним завданням якого стало підвищення ефективності управління вартістю. Це зумовлено тим, що вартість впливає на глибинні процеси і є визначальним чинником розвитку проекту загалом.

За цих обставин виникає завдання ефективного та якісного управління проектами, зокрема, управління вартістю проектів.

У наукових публікаціях та літературі з проектного менеджменту фахівці з РМІ Р. Арчибальд, М. Ньюелл, Р. Ньюман, І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, а також вітчизняні автори В.М. Хобта, О.Ю. Попова, С.І. Кравченко приділяють увагу процесам управління вартістю проектів.

## Основна частина

**Оцінка вартості** — це оцінка ймовірної вартості тих ресурсів, які будуть потрібні для виконання робіт, передбачених проектом.

Оцінка вартості розраховуються протягом усього проекту. Для того, щоб дати проекту дозвіл на старт, необхідно спочатку перевірити концептуальні (передпроектні) оцінки його вартості. На цьому етапі використовується попередня оцінка, так звана оцінка “порядку величини”, відмінність якої від

реальної вартості лежить в інтервалі від -25% до +75%. Протягом реалізації проекту потрібні більш точні оцінки. При цьому визначення кошторисної вартості провадиться з точністю від -10% до +25%. І нарешті, до моменту вироблення погодженої базової ціни проекту (*project cost baseline*) необхідно провести остаточну вартісну оцінку (*definitive estimate*), значення якої не повинне бути менше реальної більш ніж на 5% і перевищувати її більш ніж на 10%.

На ранніх стадіях невизначеність у розумінні реального обсягу робіт проекту ще занадто велика, і немає жодного сенсу у витратах зусиль на те, щоб на кожній його стадії робити більш точні вартісні оцінки.

Існує кілька загальноприйнятих методів розрахунку вартісних оцінок. Кожний може вибрати метод, що забезпечує необхідну точність й відповідає його фінансовим і трудовим можливостям задля проведення власне вартісної оцінки.

### **Метод оцінки “зверху вниз” (*top down estimate*)**

Цей метод застосовується для оцінки витрат на ранніх стадіях проекту, коли інформація про нього ще дуже обмежена. Зміст такої укрупненої експертної оцінки в тому, що вона провадиться узагальнено і весь проект оцінюється за одним показником. Оцінка зручна тим, що не вимагає великих зусиль і часу. Недоліком є не така висока точність, яка могла б бути при більш детальній оцінці.



### Метод оцінки “знизу вгору”

Цей метод потрібний для вироблення погодженої базової ціни проекту або остаточної вартісної оцінки проекту. Назва методу відображає спосіб розрахунку, який передбачає оцінку витрат на детальних рівнях проекту, а потім їх підсумовування на більш високих рівнях узагальнення для одержання оцінки вартості (кошторису) усього проекту. Для здійснення такого зведення витрат можна використовувати структуру декомпозиції робіт (СДР або WBS) проекту. Перевага цього методу полягає у точності отримуваних результатів, що своєю чергою залежить від рівня деталізації при оцінці витрат на нижніх рівнях розгляду. Недоліком є те, що витрати коштів і часу на виконання детальної оцінки значно вищі.

### Метод оцінки “за аналогом”

Цей метод є одним з різновидів методу оцінки “зверху вниз”. Суть його полягає в тому, що для проєктування вартості оцінюваного проєкту використовуються фактичні дані про вартість раніше виконаних проєктів. В основі цього методу лежить ідея, що всі проєкти в чомусь схожі між собою.

Якщо подібність між проєктом-аналогом і оцінюваним проєктом велика, то результати оцінки можуть бути дуже точними, у протилежному разі оцінка буде зроблена невірно.

### Методи параметричних оцінок

Ці методи схожі на метод оцінки “за аналогом” (така ж точність) і є різновидом методу “зверху вниз”.

Процес оцінки за параметрами полягає в знаходженні такого аспекту проєкту, зміна якого тягне пропорційну зміну загальної вартості. Математично параметрична модель будується на основі одного або декількох параметрів. Після уведення в модель значень цих параметрів у результаті розрахунків одержують оцінку вартості проєкту.

Якщо параметричні моделі різних проєктів схожі й величину витрат і значення власне параметрів легко підрахувати, то точність параметричної оцінки майбутнього проєкту можна підвищити. Якщо, наприклад, є два виконаних проєкти, причому вартість одного з них більша вартості оцінюваного, і параметрична модель справедлива для обох виконаних проєктів, то точність параметричної оцінки вартості майбутнього проєкту й надійність використання параметра будуть досить високі.

Оцінювання можна провадити також з використанням безлічі параметрів. У цьому разі кожному параметру залежно від його значимості приписується вагомий коефіцієнт, і оцінка вартості здійснюється відповідно до багатопараметричної моделі.

Загалом методики складання оцінок витрат поділяються на дві основні категорії: концептуальні та детерміністичні.

Концептуальні методи вимагають значних зусиль при зборі даних і розробці підходів до початку підготовки оцінки. При аналізі первісної вартості активів надзвичайно складно розрахувати точні коефіцієнти й алгоритми оцінки для забезпечення концептуальної оцінки.

На противагу, детерміністична (або загальна) оцінка вимагає великих зусиль під час її фактичної підготовки. Оцінка та кількісний аналіз обсягу проєкту можуть зайняти багато часу, для дуже великих проєктів іноді тижні й навіть місяці. Значний час також витрачається на дослідження і застосування точної та докладної інформації про ціни, а також виконання специфічних оціночних коригувань кількісно визначеного змісту проєкту.

### Висновки

Оцінка витрат, безумовно, є найважливішим компонентом успішності проєкту. Вона використовується не тільки для складання бюджетів проєктів, але також і для надання точної інформації задля дотримання графіка, моніторингу витрат та вимірювання ходу реалізації проєкту.

### ЛІТЕРАТУРА

1. **Руководство** к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Третье издание. – Project Management Institute Inc., 2004. – 388 с.
2. **Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г.** Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
3. **Курс “Управление проектами”** компании АйТи / Под ред. И.М. Харитоновой. – Академия АйТи. – 613 с.
4. **Разу М.Л. и др.** Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. – М.: “Инфра-М”, 1999. – 392с.
5. **Граванова Ю.** “Сколько стоит ERP построить”. Портал iTeam – все о методах и технологиях эффективного управления, применяемых в отечественной практике. – [http://www.iteam.ru/publications/it/section\\_53/article\\_2327/](http://www.iteam.ru/publications/it/section_53/article_2327/)
6. **“Оценка затрат”.** – Международная ассоциация развития стоимостного инжиниринга. – <http://www.aace.ru/docs/ocenka.pdf>
7. **Дитхелм Г.** Управление проектами. Том 1: пер. с нем. – СПб.: Издательский дом “Бизнес-пресса”, 2004. – 400 с.
8. <http://delovoyimir.biz/ru/articles/view/?did=10586> Майк Ньюэлл.