

УПРАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТОМ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

Карпов Сергей Александрович

магистрант НОУВПО Гуманитарный Университет, РФ, г. Екатеринбург

Аннотация. Бюджет характеризуется и представляет собой директивный документ в виде графика доходов и расходов. Он играет кардинальную роль в управлении стоимостью проектов, а также в управлении предприятием. В работе проведен анализ процесса планирования бюджета портфеля, а также рассмотрена роль бюджета в управлении портфелем проектов.

Ключевые слова: бюджет; управление портфелем проектов.

Как для управления организацией в целом, так и для управления стоимостью в проектах ключевым понятием является бюджет.

Бюджет подразумевает под собой порядок распределения статей расходов и доходов по периодам времени. Другими словами, бюджет характеризуется как план предполагаемых расходов и доходов, распределенных по статьям в рамках проекта.

На предприятии может образовываться не один, а несколько бюджетов, содержащие в себе свои центры затрат и доходов. Чаще всего бюджеты организуются по центрам ответственности: по лицам, подразделениям, которые непосредственно отвечают за расходы или доходы.

Все центры ответственности составляют бюджет именно по тем статьям, за которые они отвечают. Центры ответственности образуют бюджеты расходов и доходов, в заключительном этапе которые будут соединены в общий бюджет.

В соответствии с выполняемыми проектами центры ответственности за портфель проектов могут быть подразделены на [2]:

- центры прибыли (например, подразделение, которое занимается производством продукта, оказанием услуг, их сбытом, а также которое имеет свой бюджет и отвечает за извлечение прибыли);
- центры доходов (например, отдел продаж уникальной техники, где каждый сегмент продаж запрашивает серьезной предпродажной подготовки и управляется как проект, - такой отдел несет ответственность за цену, по которой будет продан товар, он не осуществляет контроль за затратами на его производство);
- центры затрат (например, руководитель по реконструкции производства, бюджет которого рассчитан на поддержание в рабочем состоянии и совершенствование производственных мощностей);
- центры инвестиций (например, отдельная группа инвестиционных проектов, в виде хозяйственного общества, бизнес-инкубатор).

Максимальную самостоятельность имеет центр инвестиций, который несет ответственность за эффективность применения вложенного в него капитала, чуть меньшую самостоятельность имеет центр прибыли, в виду того, что он маневрирует и доходами и расходами, наименьшую – имеет центр затрат, поскольку он определяет поставленные перед ним задачи в рамках выделенного бюджета.

Бюджет, как и любой план, выступает элементом для контроля. Процесс формирования, учета и контроля исполнения бюджетов называется бюджетированием.

Кардинальным отличием проектного бюджетирования от функционального является то, что центрами ответственности определяются сами проекты, а не их функциональные подразделения. Проект представляется как временный центр ответственности, время его существования определено сроками.

Деятельность предприятий и их подразделений привязана к годовому периоду. Сроки проектов могут переступать границы годового периода [1].

Для соотнесения проектов к периоду планирования организации служит понятие портфель проектов. Портфель проектов характеризуется как совокупность проектов, находящаяся в компетенции одного центра ответственности. Для создания такого портфеля необходимо обусловить:

- проекты;
- центр ответственности (руководителя);
- пул ресурсов.

Ставя в сравнение портфель проектов и программу, имеющую оговоренные сроки, можно сказать, что портфель установленных дат начала и окончания не имеет.

Бюджет проекта отмечает распределение доходов и расходов по периодам времени от начала и до его завершения. Бюджет портфеля проектов характеризует распределение доходов и расходов по периодам времени и формируется на период бюджетирования предприятия в целом, например, на год.

Бюджет проекта содержит в себе суммарные оценочные затраты, предназначенные для реализации проекта.

Перед реализацией проекта нужно установить требования по объемам работ и к бюджету. Оба эти критерия характеризуются крайне важными, так как являются целевым планом, в сопоставлении с выполнением проекта.

По завершению проекта определяется освоение затрат, для чего фактические затраты сопоставляются со значениями, определенными в бюджете.

Перед руководителем проекта установлена задача выполнения проекта в срок, в рамках установленного бюджета и с надлежащим качеством. Ежели бюджет превышен, то проект может быть закрыт или приостановлен.

Стало быть, одним из predeterminedных условий реализуемости проекта является выполнение точного финансового планирования и контроля.

Допускается осуществление идеального планирования проекта: характеристика содержания, структура работ, но все эти условия окажутся бесполезны, если все участки проекта не будут вовремя и в достаточной степени снабжены финансовыми ресурсами.

Посему вся система планирования проекта должна основываться на бюджетировании, а это говорит о том, что все затраты и результаты могут иметь строго финансовое выражение [3].

Планирование структуры работ проекта и финансовое планирование проекта предопределяются как две части единого целого. Когда бюджет комбинируется со сроками, он служит программой для осуществления работ и характеризует наиболее важный инструмент управления проектами.

Если рассматривать планирование работ проекта для четкого представления – какие ресурсы, в каком объеме и в какие сроки потребуются для достижения конечного результата проекта, то бюджетирование проекта будет выступать как максимально точное отображение всех планируемых показателей и ресурсов в финансовых терминах.

Процесс планирования бюджета проекта представлен в виде трех этапов:

1. Руководитель проекта формирует бюджет проекта по структуре работ, статьям затрат, предопределяет нужные резервы, которые рассчитывает на основе анализа рисков и руководствуясь нормативами, принятыми в организации для такого вида проектов.
2. Проектный офис объединяет бюджет проекта в бюджет портфеля, анализирует его влияние на бюджет портфеля проектов.
3. Руководитель портфеля утверждает бюджет проекта, если он не выходит за рамки бюджета портфеля, иначе бюджет проекта будет возвращен на доработку или будет предполагать процесс изменения бюджета портфеля.

В рамках планирования бюджета проекта создается стоимостная оптимизация календарного плана проекта, целями которой являются [2]:

- снижение стоимости отдельных работ проекта;
- совершенствование стоимости всего проекта;
- преобразование объемов и стоимостей работ в норму, которые запланированы на установленный период времени и финансовых расходов на тот же период времени.

Стоимость работ проекта вытекает из стоимости ресурсов, которые назначены на работу, а также из количества финансовых средств, непосредственно выделенных для выполнения этой работы.

При такого рода допущениях снижения стоимости работ можно добиться формированием следующих действий:

- снижением величины финансовых средств, которые выделены на работу;
- понижением ставки трудовых ресурсов или стоимости за единицу для материальных ресурсов;
- заменой назначенных на работу ресурсов на более дешевые;
- снижением продолжительности работы (для конкретных типов работ);
- снижением загрузки ресурса на работе.

Итак, бюджет портфеля проектов характеризуется как незаменимый документ, который представляется в качестве графика запланированных доходов и расходов. Бюджеты формируют центры ответственности, из которых можно выделить наиболее важный - центр инвестиций. Именно центр инвестиций несет ответственность за эффективное использование вложенного капитала в него.

Управление бюджетом портфеля проектов, вернее его эффективность, состоит в том, что все затраты и результаты должны строго финансово выражаться. То есть порядок планирования проекта должен основываться на бюджетировании, а также должно быть проведено

совершенствование календарного плана проекта.

Список литературы:

1. Бараненко С.П. Управление проектами: Учебное пособие. - М.: Наука и образование, 2014. – 244 с.
2. Ципес Г.Л. Управление проектами в современной компании: Учебник. – М.: Олимп-Бизнес, 2015. – 480 с.
3. Управление проектами с учетом концепции устойчивого развития. Журнал управления проектами в России. – 2016. – 3-15 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru>.