

## Литература

- [1]. *Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK)*, PMI Moscow Chapter, 2009.
- [2]. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон, *Управление проектами: Практическое руководство*, М.: «Дело и сервис», 2003.
- [3] А.С. Товб, Г.Л. Ципес, *Управление проектами: стандарты, методы, опыт*, М.: «Олимп-Бизнес», 2003.
- [4] Ф. Бэгьюли, *Управление проектами*. М.: Гранд: Фаир Пресс, 2004.
- [5] Ф. Маренков, В. Демшин, *Концепция управления стоимостью компании*, Институт экспертизы рынков и содействия инвестициям (РИЭРСИ), «Управление компанией», 2001.
- [6] Полковников А.В., Дубовик М.Ф. *Управление проектами*. - М.: ЭКСМО, 2010
- [7] Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. *Управление проектами. Учебное пособие*. - М.: Омега-Л, 2009 -
- [8] Клайэм Р., Лудин И. *Ноев проект*. – СПб.: ИД»ВЕСЬ», 2002.
- [9] Воропаев В.И., *Управление проектами в России*. - М.: «Аланс», 1995.
- [10] Бурков В.Н., Новиков Д.А. *Как управлять проектами*. – М.: СИНТЕГ-ГЕО, 1997.
- [11] Арчибальд Р. *Управление высокотехнологичными программами и проектами*. – М.: ДМК Пресс, 2002.
- [12] Керцнер Г. *Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости*. – М.: Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2003.
- [13] Дитхелм Г. *Управление проектами*. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004.
- [14] Кендалл И., Роллинз К. *Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI*. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004.
- [15] Кантор М. *Управление программными проектами*. – М., Издательский дом «Вильямс», 2002.
- [16] Йордан Э. *Управление сложными Интернет-проектами*. – М.: «ЛЮРИ», 2003.
- [17] Йордан Э. *Путь камикадзе, или как разработчику программного обеспечения выжить в безнадежном проекте*. – М., 2000.
- [18] Белбин Р.М. *Команды менеджеров*. – М., «Гиппо», 2003.
- [19] Уикхэм Ф. *Консалтинг в управлении проектами*. – М., ДиС, 2006.
- [20] Милошевич Д. *Набор инструментов для управления проектами*. – М., ДМК, 2006.
- [21] ДеКарло Д. *Экстремальное управление проектами*. – М., p.m. Office, 2007.
- [22] Романова М.В. *Управление проектами*. – М., ИНФРА-М, 2007.

## Вопросы для самоконтроля

1. Какие процессы входят в «Управление стоимостью»?

2. Какие методы используются для оценки стоимости проекта?
3. Для чего менеджеру проекта необходимо составлять бюджет проекта?
4. Укажите типы ограничений проекта, ускоряющих или замедляющих начало операций.
5. Укажите основное отличие бюджета проекта от сметы проекта?
6. Нужно ли включать накладные расходы в бюджет проекта?
7. Чем отличается контроль стоимости проекта по методу освоенного объема от традиционных методов контроля затрат?
8. Каким образом можно связать бюджет проекта с бюджетом компании с непроектноориентированной организационной структурой?
9. Чем отличается бюджета проекта от базового плана по стоимости?
10. Почему в практике чаще используется выражение «Управление затратами проекта», а не «Управление стоимостью проекта»?

## Ключевые термины и определения

<b>Базовый план (Baseline)</b>	Утвержденный план проекта, пакета работ или отдельной работы.
<b>Бюджет проекта (Project Budget)</b>	Сметная стоимость распределенная по периодам выполнения проекта.
<b>Бюджет по завершении. (Budget at Completion (BAC))</b>	Оценка общей стоимости проекта по его завершении.
<b>Иерархическая структура работ (Work Breakdown Structure)</b>	Декомпозиция работ проекта, ориентированная на основные результаты проекта, определяющие его предметную область. Каждый нижестоящий уровень структуры представляет собой детализацию элемента высшего уровня проекта. Элементом проекта может быть как продукт, услуга так и пакет работ или работа.
<b>Индекс выполнения расписания. (Schedule Performance Index(SPI))</b>	Отношение плановой стоимости выполненной работы к полной стоимости работы, запланированной к рассматриваемому моменту. Это коэффициент эффективности выполнения работ в сравнении с тем, что должно было быть сделано.
<b>Индекс стоимости выполненных работ (Cost Performance Index (CPI))</b>	Отношение сметной стоимости к фактическим затратам. ИС часто используют для планирования величины возможного увеличения стоимости путем использования следующей формулы: первоначально определенные затраты/ИС = стоимость проекта по завершению. ИС является мерой эффективности выполнения работ по затратам ресурсов.
<b>Косвенные затраты (Indirect Cost)</b>	Затраты относящиеся к проекту, которые не могут быть непосредственно отнесены на какую либо работу или группу работ. (Израсходованные ресурсы которые не могут быть прямо отнесены на любой конкретный контракт, проект, продукт или услугу, такие как накладные и обще

<p><b>Отклонение по стоимости.</b> <b>(Cost Variance (CV))</b></p>	<p>управленческие расходы).</p> <p>Любая разница между затратами, запланированными на работу и фактическими издержками на нее. (2). <i>В сметной стоимости выполненных работ</i>: плановая сметная стоимость минус фактические затраты. (<i>BCWP</i> минус <i>BCWS</i>).</p>
<p><b>Отклонение от календарного плана.</b> <b>(Schedule Variance (SV))</b></p>	<p>Разница между запланированным завершением любой работы и ее фактическим завершением. (2) Разность сметной стоимости выполненных работ и затрат на работу, запланированных к рассматриваемому моменту (<i>BCWP</i> минус <i>BCWS</i>).</p>
<p><b>Отклонение по завершению</b> <b>(Variance at Completion /VAC/)</b></p>	<p>Отклонение между бюджетом по завершению и оценкой затрат по завершению (<math>VAC=BCS-EAC</math>). См. также <i>Бюджет по завершению (BAC)</i> и <i>Оценка затрат по завершению (EAC)</i>.</p>
<p><b>Оценка стоимости.</b> <b>(Cost Estimating)</b></p>	<p>Оценка стоимости ресурсов, необходимых для выполнения работ проекта (с учетом фактора времени).</p>
<p><b>Оценка затрат для завершения.</b> <b>(Estimate to Complete (ETC))</b></p>	<p>Ожидаемые дополнительные затраты, необходимые для завершения работы, группы работ или проекта. Большинство методов для прогнозирования такой оценки включают в себя корректировку первоначальной оценки затрат, основанную на учете реального хода выполнения проекта к настоящему моменту.</p>
<p><b>Оценка затрат по завершению.</b> <b>(Estimate At Completion (EAC))</b></p>	<p>Ожидаемая общая стоимость работы, группы работ или проекта вычисленная после определения предметной области проекта. Большинство методов для прогнозирования этой оценки включают в себя корректировку первоначальной оценки затрат, основанную на учете реального хода выполнения проекта на текущую дату.</p>
<p><b>План затрат (Cost Plan)</b></p>	<p>План, в котором показаны величины затрат и ожидаемые сроки их освоения.</p>
<p><b>Плановая стоимость запланированных работ. (Budgeted Cost of Work Scheduled (BCWS))</b></p>	<p>Сумма согласованных (сметных) затрат по плану (включая избыточные), на работы (или части работ), предназначенные к выполнению в течение запланированного периода времени (обычно на текущую дату).</p>
<p><b>Плановая стоимость выполненных работ. (Budgeted Cost of Work Performed (BCWP))</b></p>	<p>Сумма согласованных (сметных) затрат по плану (включая избыточные затраты), на работы (или части работ), выполненные в течение рассматриваемого периода времени (обычно на текущую дату).</p>
<p><b>Разработка бюджета. (Cost Budgeting)</b></p>	<p>Распределение предполагаемых затрат по отдельным компонентам проекта, в соответствии с графиком их выполнения</p>
<p><b>Расчет затрат “сверху–вниз”</b> <b>(Top Down Cost</b></p>	<p>Определение общих затрат в проекте по принципу «от общего к частному». Обычно производится на основе опытных данных о прошлых фактических затратах и других параметрах проекта с последующей детализацией этих работ</p>

**Estimating)**

**Расчет сметы затрат  
“снизу – вверх”.**

**(Bottom Up Cost  
Estimating)**

**Сметная стоимость  
выполненных работ.  
(Earned Value (EV))**

**Фактическая  
стоимость  
выполненных работ.  
(Actual Cost of Work  
Performed)**

до уровня отдельных работ.

Определение общих затрат в проекте по принципу «от частного к общему». Это метод определения сметы затрат для каждой работы проекта и их последующее суммирование в соответствии со структурной схемой декомпозиции работ (WBS) для получения полной сметы затрат по проекту.

Метод для измерения хода выполнения проекта. Он показывает, как объем работ, запланированных к выполнению, соотносится с тем, что было фактически выполнено. См. также *Плановая стоимость выполненных работ*.

Общие затраты, включая убытки (прямые и косвенные), на выполнение работы в течение данного временного периода.