

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО

Факультет туризму

Кафедра економіки та менеджменту

Завидівська О. І.

ЛЕКЦІЯ № 5

УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПРОЄКТУ

з навчальної дисципліни

«Управління проєктами»

галузь знань 07 „Управління та адміністрування”

спеціальність 073 „Менеджмент”

рівень освіти – магістр

Лекція обговорена і затверджена на засіданні кафедри економіки та менеджменту
(протокол № 1 від “31” серпня 2020 року)

План

1. Матеріально-технічна підготовка проєкту
 2. Категорії витрат проєкту
 3. Порядок планування витрат за проєктом
 4. Розробка бюджету проєкту
-

1. Матеріально-технічна підготовка проєкту

Основне завдання цієї фази проєкту – забезпечити надходження устаткування, конструкцій, матеріалів і послуг у точній відповідності до плану проєкту. Цей процес прийнято поділяти на купівлю ресурсів і послуг на конкурсній основі, постачання ресурсів на місце виконання робіт і правове регулювання договірних відносин.

Основною правовою формою організації та регулювання відносин між учасниками (суб'єктами) закупівель є договір – угода сторін, спрямована на встановлення, зміну чи припинення цивільних прав і обов'язків. Договір не тільки закріплює зобов'язання та права сторін, а й визначає порядок їх виконання, а також передбачає засоби захисту інтересів сторін. Існує два основних типи договорів - постачання та підряду.

За *договором постачання* постачальник зобов'язується в обумовлені терміни передати покупцю у власність (повне господарське володіння, оперативне управління) товар, призначений для підприємницької діяльності чи інших цілей, не пов'язаних з особистим (сімейним, домашнім) споживанням. Покупець при цьому зобов'язується прийняти товар і сплатити за нього певну ціну.

Договір підряду регулює закупівлі, необхідним об'єктом яких є результат певних дій. У цьому разі одна сторона за завданням іншої зобов'язується виконати для неї за плату певну роботу (замовлення), результат якої переходить у власність замовника.

Розрізняють такі *організаційні форми закупівель*: прями, посередницькі та біржові.

На етапі матеріально-технічної підготовки проєкту мають бути виконані такі дії:

– підготовка специфікацій і технічних умов, що характеризують кількість і якість необхідного устаткування, машин і механізмів, конструкцій, матеріалів, робіт,

послуг, планування й організація процесу закупівель;

- вивчення джерел закупівлі, переговори з можливими постачальниками і попередній підбір учасників торгів;
- підготовка документів для торгів, проведення торгів і ухвалення рішення про укладення контрактів із заявниками, що виграли торги;
- розміщення замовлення, зокрема переговори про постачання;
- планування поставок;
- контроль за поставками (своєчасність, комплектність, кількість і якість) із вжиттям необхідних заходів у разі відхилень;
- найняття на роботу необхідних спеціалістів, включаючи консультантів;
- взаєморозрахунки й організація бухгалтерського обліку;
- доставка, приймання та збереження товару, облік і контроль до ставки;
- розв'язання конфліктів.

Планування й організацію здійснюють на основі даних проектно-кошторисної документації.

Постачальників вибирають на основі вивчення так званих кваліфікаційних анкет, де міститься інформація про управлінські, технічні, виробничі й фінансові можливості претендентів.

Розміщення замовлень. Розроблюють заходи щодо стандартизації (скорочення номенклатури) закупівель; загальні замовлення оформлюють тільки після скорочення номенклатури закупівель; оцінка заявок і проведення торгів передують укладенню контрактів; контракти укладають після узгодження з переможцями торгів вимог до перевезення та збереження вантажів і порядку платежів та преміювання.

Контроль за поставками здійснюють на основі спеціальних графіків. Організують контроль за кожним з перелічених видів постачання (устаткування, роботи, місцеві матеріали, послуги).

Усі зазначені роботи очолює служба керівника проекту, що працює в контакті з усіма підприємствами й організаціями, які забезпечують проєкт ресурсами. У великих проєктах головний керівник (*проєктменеджер*) делегує відповідні повноваження спеціальному менеджеру з поставок (або навіть спеціальній службі). У будь-якому разі керівник проєкту - центральна фігура в циклі матеріально-технічної підготовки

проєкту

2. Категорії витрат проєкту

Витрати проєкту класифікуються за такими ознаками:

– всі *витрати за проєктом* поділяються на інвестиційні та поточні. До *інвестиційних* належать витрати на інвестиції до основного капіталу (придбання землі, будівництво приміщень та споруд, купівля або оренда технології та обладнання), передвиробничі витрати на потреби в обіговому капіталі.

Поточні витрати — витрати на випуск продукції, що містять витрати на придбання сировини, основних та допоміжних матеріалів, оплату праці, загальнозаводські та накладні витрати, які припадають на звітний період;

– *за місцем виконання робіт* витрати поділяються на: витрати відділу, сектора, лабораторії, тимчасового творчого колективу, експедиції, партії, дільниці, служби або іншого адміністративно-відособленого структурного підрозділу тощо;

– *за видами витрат* класифікація здійснюється за економічними елементами та статтями калькулювання;

– *залежно від обраного об'єкта обліку* витрат: витрати за розробками, темами, об'єктами проєктування, етапами, завданнями тощо, затвердженими у встановленому порядку, укладеними договорами на розроблення та виконання проєктних робіт;

– *за способами включення у собівартість проєктних робіт та за характером участі у процесі виробництва* витрати поділяються на прямі та непрямі.

Прямі — це витрати, які безпосередньо пов'язані з виконанням проєктних робіт і включаються у виробничу собівартість проєктних робіт відповідних об'єктів обліку за прямою ознакою, зокрема: прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи, інші прямі витрати.

Непрямі (надалі — загальновиробничі витрати) — це витрати, пов'язані з управлінням та обслуговуванням виробництва, організацією виконання проєктних робіт та інші витрати, які не можуть бути віднесені економічно доцільним шляхом безпосередньо до конкретного об'єкта витрат.

– *залежно від зміни обсягів виконаних проєктних робіт* виробничі витрати

поділяються на постійні та змінні.

Змінні витрати — це витрати, величина яких зростає при збільшенні обсягів виконаних проєктних робіт і зменшується при їх зменшенні. До цих витрат належать: витрати на матеріали, на оплату праці робітників, відрахування на соціальні заходи тощо.

Постійні витрати — це витрати, величина яких залишається незмінною при зміні обсягу виконаних проєктних робіт. До цих витрат належать: витрати, пов'язані з управлінням, організацією та обслуговуванням виробництва;

— *за ознакою відношення до собівартості робіт* витрати поділяються на виробничі витрати та витрати періоду.

Виробничі витрати — це витрати проєктної організації, пов'язані з виконанням проєктно-вишукувальних робіт. Виробничі витрати утворюють виробничу собівартість проєктних робіт і є її складовою.

Витрати періоду — це витрати, які не включаються у виробничу собівартість і розглядаються як витрати того періоду, в якому вони були здійснені. Це адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

— *за календарними періодами*, протягом яких витрати включаються у собівартість проєктних робіт: місяць, квартал, рік, операційний цикл.

Кошторисна вартість - це загальна сума витрат, пов'язаних з реалізацією проєкту. У цій вартості повинні бути враховані витрати на будівельні роботи, монтаж устаткування, придбання матеріалів, устаткування, інструменту та інвентарю, інші капітальні витрати, а також резерв на непередбачені витрати.

Витрати на експлуатацію машин і механізмів включають витрати на:

- доставку машин до місця реалізації проєкту, їх монтаж і демонтаж;
- амортизаційні відрахування;
- витрати, необхідні для капітальних і поточних ремонтів та технічного обслуговування машин;
- заробітну плату допоміжно-обслуговуючого персоналу;
- вартість пально-мастильних і обтиральних матеріалів, змінних пристосувань і деталей.

Накладні витрати призначені для організації, управління й обслуговування

процесу матеріалізації проєкту. На відміну від прямих витрат накладні не пов'язані безпосередньо з виконанням робіт і відбивають витрати на створення необхідних умов для нормального функціонування процесу матеріалізації проєкту.

Кошторисний прибуток - це кошти, необхідні для покриття окремих (загальних) витрат, що відносяться на собівартість робіт. Кошторисний прибуток охоплює витрати на сплату податку з прибутку, розвиток виробництва, стимулювання працівників і розвиток соціальної сфери.

Інші капітальні витрати, що входять до кошторисної вартості - це витрати на виконання науково-дослідних, проєктно-конструкторських і проєктно-розвідувальних робіт, у будівництві - витрати на освоєння будівельного майданчика, плату за відведення земельних ділянок, відшкодування вартості відчужуваних під будівництво земель, переселення у зв'язку з будівництвом, підготовку експлуатаційних кадрів для підприємства; різноманітні компенсації та доплати працівникам.

Резерв на непередбачені роботи і витрати призначений для компенсації вартості робіт і витрат, які не завжди можна передбачити при проєктуванні, але вони можуть виникнути при детальному опрацюванні проєктних рішень і виконанні робіт, пов'язаних з реалізацією проєкту.

На основі кошторисної вартості визначають *договірну ціну*, що є основою для підрядних торгів, а після остаточного її узгодження - основою для укладення контракту.

3. Порядок планування витрат за проєктом

Важливою складовою реалізації проєкту є планування витрат. Планувати витрати потрібно так, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього періоду реалізації проєкту.

Метою планування витрат проєкту є:

- економічно обґрунтоване визначення витрат на виконання проєктних робіт та визначення життєздатності проєкту;
- одержання фінансування та розподіл ресурсів;
- організація внутрішньогосподарського розрахунку та управлінського обліку у відособлених структурних підрозділах проєктної організації;
- необхідність здійснення контролю;

- визначення реальної ціни, за якою проєктна організація спроможна виконати проєктні роботи, щодо яких провадяться торги (тендери).

Вихідною інформацією для планування витрат є кошторисна документація проєкту і його календарний план. Перед плануванням витрат виконують такі роботи: на основі календарного плану складають перелік робіт, які необхідно виконувати в кожному часовий період (рік, квартал, місяць); з кошторисної документації визначають вартість цих робіт; розраховують собівартість робіт за статтями витрат (сировина та матеріали, устаткування, заробітна плата, накладні витрати). При складанні бюджету проєкту витрати планують від загального до конкретного.

Крім переліку основних витрат бюджет проєкту має містити їх докладний календар, ступінь точності якого залежить від характерних ознак проєкту, обсягів капіталовкладень, а також специфічних вимог, запропонованих організаціями-кредиторами. Календар може бути складений як для проєкту загалом, так і для окремих його компонентів; при цьому інформація може бути поділена за різними періодами (місяць, квартал, півроку, рік). Складові календаря бюджету проєкту:

- календар витрат (включаючи дати платежів);
- умови платежів, принаймні для основних категорій витрат;
- критичні моменти реалізації проєкту (наприклад, необхідність одночасних платежів у певний період) і засоби зниження пов'язаних із цим ризиків.

4. Розробка бюджету проєкту

Планувати витрати потрібно так, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього періоду реалізації проєкту. Для цього складають бюджет проєкту - план, який виражається у кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети. У бюджеті відбиваються оцінені результати скоригованого календарного плану та стратегії реалізації проєкту.

Плануючи витрати, недостатньо знати тільки загальний обсяг капіталовкладень (інвестицій) у проєкт. Необхідно мати дані про щорічну потребу у фінансуванні, а для першого року - її поквартальний і помісячний поділ. Бюджет інвестиційного проєкту необхідно складати так, щоб усі його компоненти (зокрема, розрахунки) можна було легко аналізувати й перевіряти. Загальний бюджет відбиває витрати коштів на проєкт за роками протягом усього періоду його реалізації. При цьому бюджет першого року з

поквартальним і помісячним поділом визначають з великим ступенем точності, а бюджети наступних років можуть змінюватися зі зміною цін. На загальному бюджеті базуються плани окремих виконавців.

При складанні бюджету повинна забезпечуватися така динаміка інвестицій, яка дозволила б виконувати проєкт відповідно з часовими та фінансовими обмеженнями.

Календар реалізації бюджету має три рівні. На першому рівні послідовно підсумовують кошторисну вартість усіх робіт календарного плану і будують інтегральну криву освоєння коштів протягом усього періоду реалізації проєкту. При цьому розглядають альтернативні варіанти планування витрат: за ранніх і пізніх термінів початку робіт і усереднений варіант розподілу витрат у часі.

На другому рівні визначають джерела надходження коштів (власні, залучені через емісію акцій, кредитні тощо) для реалізації проєкту і конкретизують терміни фінансування окремих етапів реалізації проєкту.

На третьому рівні розраховують реальну вартість реалізації проєкту для його замовника (власника) з урахуванням вартості грошей у часі.

Основні завдання бюджетного контролю - одержання точних оцінок витрат, їх розподіл у часі, підтвердження витрат, своєчасність звітності про витрати, виявлення помилкових витрат, підготовка звіту про фінансовий стан проєкту, прогноз витрат.

Підготовка звітності про витрати. Під час бюджетного контролю дані про витрати на проєкт беруть з бухгалтерських рахунків.

Витрати на проєкт пов'язані з перерахуванням коштів на оплату матеріалів, устаткування, робіт і послуг. *Витрати*, що припадають на звітний період, називають *поточними*. Розрізняють ще витрати *виробничі*, якщо вони пов'язані з виробничим процесом, і *невиробничі* (вибуття основних фондів, списання незатребуваної дебіторської заборгованості тощо).

Система бюджетного контролю. Постійне порівняння фактичних результатів із запланованими дає змогу керівникові проєкту оцінити результативність реалізації проєкту і виявити ступінь його відповідності початковому плану. Якщо в результаті бюджетного контролю виявлено, що бюджет виконується і відхилень немає, то роботи виконують відповідно до плану. Якщо фактичні показники бюджету не відповідають плановим, необхідно виявити причини і джерело відхилень.