



# Управление проектами

## Часть 2

Факультет бизнес-  
информатики  
Кафедра бизнес-аналитики  
Кузнецова Е.В., к.э.н.

# Управление проектами

## Тема 6. Управление стоимостью

# Управление проектами. Бюджет проекта

**Бюджет проекта** – это документ, описывающий доходы и расходы проекта, распределенные по периодам времени и соответствующим статьям.

Бюджет проекта может охватывать не только период времени от инициации проекта до его закрытия, но и периоды предпроектной и постпроектной деятельности. Доходы и расходы, относящиеся к предпроектной и постпроектной активностям, должны отражаться отдельными блоками в бюджете.

**Принцип релевантности** при составлении бюджета проекта – в бюджет должны закладываться только те доходы и расходы, которые обусловлены выполнением проекта. Эти доходы и расходы будут отсутствовать, если проект не будет реализован.

Доходы и расходы проекта можно разделить на прямые и косвенные.

**Прямые проектные расходы** обусловлены технологией выполнения работ. Примеры: строительные материалы, из которых строится здание, зарплата монтажников.

**Косвенные расходы проекта** связаны с обеспечением выполнения работ проекта. Пример: расходы на закупку бытовок, охрану

# Бюджет IT-проекта. TCO

**Совокупная стоимость владения - TCO** (Total Cost Ownership) учитывает как первоначальные затраты на внедрение, так и последующие затраты на эксплуатацию и доработку информационной системы.

Для планирования прямых проектных расходов IT-проектов могут использоваться следующие укрупненные статьи:

- приобретение оборудования;
- создание ИТ-инфраструктуры;
- стоимость лицензий:
  - основное ПО; *Пример : Платформа 1С:Предприятие ;*
  - дополнительное ПО; *Пример: MS SQL Server Standard ;*
- работы и услуги сторонних организаций по проектированию и внедрению ИС;
- заработная плата сотрудников, занятых в проекте;
- обязательные страховые взносы с заработной платы сотрудников;
- расходы на стороннюю техническую поддержку;

# Бюджет IT-проекта. ROI и TCO

Для оценки эффективности инвестиций в информационные технологии чаще всего прибегают к расчету ROI проекта по формуле:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Выгоды от внедрения системы} - \text{Совокупная стоимость владения}}{\text{Совокупная стоимость владения}} \times 100\%$$

- В данном модифицированном алгоритме расчета показателя ROI
- традиционно используемый показатель «прибыль» заменен на показатель «выгоды от внедрения системы», которые могут выражаться как в росте доходов, так и в уменьшении затрат;
  - вместо традиционного показателя «объем инвестиций» используется показатель «совокупная стоимость владения».

*ROI (Return on Investment) – норма возврата инвестиций*

# Управление проектами

## Тема 7. Управление рисками

**Риск – подводная скала (испано-португ.)**

**Если рисками не управлять, они могут стать проблемами**

# Риски проектов

## Терминология

**Риск** – неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения **позитивно или негативно повлияет на цели проекта**. Влияние риска на цели проекта проще всего оценить в виде величины изменения финансового результата от реализации проекта.

Положительное влияние – **возможность**

Оценка риска = Вероятность x Последствия

# Риски проектов

## Терминология

**Управление рисками** – это процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рискованных событий.

**Владелец риска (risk owner)** – отвечает за идентификацию, оценку и мониторинг риска. Владелец риска может быть Менеджер проекта или назначенное им лицо. Владелец риска обладает либо специфическим опытом и знаниями, либо контролем над специфическим риском.



# Риски проектов

## Терминология

**Триггеры (симптомы, признаки) риска** – указания на то, что события риска произошли или вот-вот произойдут. Это условия, которые определяют переход от профилактики риска к реакции на его последствия.

**Остаточный риск** – риск, остающийся после применения реагирования.

**Вторичный риск** – риск, возникающий в результате применения реагирования на риски

# Риски и неопределенность

Причины возникновения проектных рисков - высокая степень неопределенности, являющаяся следствием новизны и уникальности проектов.

## Причины неопределенности:

- Недостаток информации об условиях реализации проекта (например, из-за ограничения времени на планирование или сложности получения информации);
- Наличие элемента случайности в условиях реализации проекта (например, погодные условия);
- Сознательное противодействие

# Классификация рисков

**По возможности прогнозирования риски бывают:**

**«известные»** – определены, оценены, для них возможно планирование;

**«неизвестные»** – не могут быть идентифицированы и спрогнозированы.

**По причинам возникновения риски бывают:**

**объективные** - не зависят от участников проекта (среда, окружение);

**субъективные** – внутренние факторы, характерные для организации – технологии и уровень квалификации, обеспеченность ресурсами и т.п.