**Управление стоимостью**

Три вида оценки:

*Грубые оценки* – на этапе инициации при нисходящей оценка. Диапазон от -25% до 25%.

*Бюджетные ценки* – на ранних стадиях планирования при нисходящей оценке. Диапазон отклонений от -10 до 25%.

*Окончательные оценки* – на поздних стадиях планирования при восходящей оценке. Диапозон от -5% до 10%.

*Бюджет* – форма образования и расходования фонда денежных средств.

*Смета* – финансовый план, который используется для оценки результатов будущих операций. Иными словами, документ, который составляется для определения цены и ее обоснования при заключении договора подряда (из ГК РФ).

Типовые статьи затрат в ИТ-проектах

1. Оборудования и технические средства. Вопросы собственности: покупка, лизинг, аренда. Вопрос сборки: своими силами или силами поставщиков.
2. Стоимость ПО
3. Стоимость лицензий
4. Оплата труда сторонних специалистов (аутсорсинг). Управление аутсорсингом – требования стандартов качества. ISO9001:2008. «Если организация решает передать сторонним организациям выполнение какого-либо процесса, влияющего на соответствие продукции требованиям, она должна обеспечивать со своей стороны управление таким процессам. Управление им должно быть определено в системе менеджмента качества организации.»
5. Оплата труда собственных сотрудников (и привлеченных на время выполнения проекта).
6. Операционнаые расходы (аренда каналов, ISP, Hosting и т.д.)
7. Прочие затраты на проект.
8. Доля общефирменных расходов, приходящаяся в соответствии с порядком отнесения затрат на центры ответственности на данный проект.

Оценка стоимости операции

Количественная оценка примерной стоимости ресурсов, необходимых для выполнения плановых операций.

Затраты оцениваются по всем ресурсам, использованным в оценке стоимости операции, в частности:

* Рабочая сила
* Материалы
* Оборудования
* Услуги
* Помещение
* Информационные технологии
* Особые статьи расходов (учет уровня инфляции и др.)

Подходы к оценке стоимости плановых операций

1. Оценка по аналогам
2. Оценка «с нуля»
3. Определение ставок стоимости ресурсов
4. Восходящая оценка
5. Параметрическая оценка
6. Анализ предложений исполнителей

Концепции разработки бюджета проекта

1. Восходящая оценка
2. Аналоговая оценка
3. Окончательный бюджет

Определение экономической эффективности ИТ-проекта на этапе исследования реализуемости.

Доходы от проекта/Расходы = ROI

ROI – return on investment – коэффициент окупаемости инвестиций. Ожидание финансовой отдачи от первоначальных вложений.

«Практически всегда оценки ROI состоят из цифр, выдуманных, чтобы оправдать проект.» - Стивв Морелли.

Ключевые факторы экономической эффективности

1. Минимизация упущенного дохода или формирование новых источников дохода;
2. Снижение текущих производственных затрат;
3. Снижение административно-управленческих затрат;
4. Минимизация налоговых или другие обязательных выплат;
5. Снижение потребностей капитальных затрат.
6. Увеличение оборачиваемости текущих активов.

Инвестиционный проект должен обеспечить:

Возмещение вложенных средств за счет дохода от реализации товаров и услуг.

Окупаемость инвестиций в пределах срока, приемлемого для инвестора.

Прирост капитала, создающий минимальный уровень доходности, компенсирующий общее изменение покупательной способности денег, а также покрывающий риск инвестора, связанный с осуществлением проекта.

Ключевая задача анализа эффективности – определение реальности достижения этих результатов.

Методы оценки экономической эффективности: простые метода

Простая норма прибыли. ROI = Pr (годовая чистая прибыль)/ I (общий объем инвестиционных затрат).

Показывает, сколько денежных единиц потребовалось предприятию для получения одной денежной единицы прибыли. Этот показатель является одним из наиболее важных индикаторов конкурентоспособности.

Срок окупаемости проекта. PP – payback period.

PP = I0 (первоначальные инвестиции) / P (чистый годовой поток денежных средств от реализации инвестиционного проекта).

Показывает период, в течение которого проект будет работать «на себя», то есть, весь объем генерируемых проектом денежных средств направляется на возврат первоначально инвестированного капитала.

Сложные метода оценки экономической эффективности.

Расчет дисконтирования

Pt  = p /

Чистая текущая стоимость. NPV – Net Present Value.

Показатель внутренней нормы прибыли. IRR – Internal Rate of Return.

Представляет собой такую ставку дисконта, при которой эффект от инвестиций (NPV) равен нулю.

Задачи на стадии формирования бюджета ИТ-проекта:

* Добиваться фиксирования затрат в бюджете
* Рассчитать бюджет с учетом наилучшего и наихудшего сценариев
* Определить и согласовать диапазон отклонений по бюджету
* Заложить управленческий резерв по стоимости.