

Как сделать Проект с сокращенным бюджетом?

Алексей Малышкин
Начальник Отдела Контроля Проектов
ЮниКредит Банк

1

Благодарности

- Данная презентация не появилась бы без идей и поддержки моих друзей, коллег и просто классных профессионалов своего дела:
- Татьяне Хохловой – ПрограммБанк;
- Андрею Виноградову – Кворум;
- Тагиру Яппарову и Игорю Касимову – АйТи;
- Владимиру Демину – Columbus IT Partner;
- Сергею Сидорову - Альфа Банк, ГлавУпДк при МИД РФ;
- Алексею Герасимову – ЮникредитБанк;
- Алексею Арефьеву - Президенту Московского PMI, PMP
- Владимиру Михееву - Вице-президенту СОВНЕТ, RPMP IPMA, действительный ассессор IPMA
- Вадиму Богданову – за опыт и поддержку;

2

Законность

«Ни один проект не начинается вовремя,
не укладывается в бюджет
и не завершается теми людьми,
которые его начали»

Закон Мерфи

3

Проекты, проекты, проекты....
Не очень любимое вступление



- Классификация (любая)
- Определение проекта
давать нет смысла (?)
- Где “живут” Проекты с сокращенном Бюджетом?
- Вспомним Ограничения (Сроки Ресурсы Бюджет)
- Все (ЧТО?) определяет УСПЕХ ПРОЕКТА

4

UniCredit Group

Составляющие Проекта (конечно не все)

- Миссия Проекта
- Стратегия Проекта
- Существующие бизнес процессы
- Объем Проекта
- Время на реализацию
- Ресурсы и Стоимость
- Качество

5

UniCredit Group

Чем управляем

- **Стоимостью, издержками, расходами по проекту**
- **Временными параметрами, включающие сроки, продолжительностью и резервами(?) выполнения работ, этапов, фаз проекта, а также взаимосвязанными работами**
- **Ресурсами проекта: человеческими или трудовыми, финансовыми, материально-техническими, разделяемые на виды, а также учитываем конечность ограниченность их применения;**
- **Качеством проектных решений**

Перейдем к ТЕМЕ и некоторым цифрам

6

UniCredit Group

(Не)Много статистики по бюджет Проекта (из 15 лет проектной деятельности)

- 15-20% бюджета Проекта завывшалось из-за того что за основу были взяты ранее выполненные “похожие” Проекты с выявленным Рисками;
- **Затраты на подготовку и пересмотр 2-3 раза бюджета с привлечением внешних консультантов, может увеличивать расходы на Проект на 10% и более;**
- **3-5 % бюджета будущего Проекта неправильно рассчитан из-за того, что взяли за основу бюджет ранее выполненного Проекта;**
- 1-3 % бюджета – это просто методологические технические ошибки расчетов бюджета;

Итог – На начальной Стадии формирования Бюджета (Инициация Проекта) – возможно превышение реального Бюджета на 20-30%

7

UniCredit Group

Область Знания + Группа Процессов

Управление Стоимостью Проекта

+

(Планирование)

- Планирование ресурсов
- Оценка стоимости
- Разработка Бюджета

+

(Управление)

- Управление стоимостью

Группы процессов	Инициация	Планирование	Исполнение	Управление	Закрытие
4. Управление завершающей проектом		4.1 Работа плана проекта	4.2 Исполнение плана проекта	4.3 Обмен информацией	
5. Управление старением проекта	5.1 Инициация	5.2 Планирование старения 5.3 Оценка стоимости		5.4 Поддержка процессов 5.5 Управление качеством	
6. Управление сроками проекта		6.1 Определение состава операций 6.2 Определение взаимосвязей операций 6.3 Оценка длительности операций 6.4 Согласование ресурсов		6.5 Управление расписанием	
7. Управление стоимостью проекта		7.1 Планирование бюджета 7.2 Оценка стоимости 7.3 Разработка бюджета		7.4 Управление стоимостью	
8. Управление качеством проекта		8.1 Планирование качества 8.2 Подтверждение качества		8.3 Управление качеством	
9. Управление коммуникациями проектной группы		9.1 Определение и планирование 9.2 Определение персонала		9.3 Развитие команды	
10. Управление взаимоотношениями		10.1 Планирование взаимодействия 10.2 Развитие информации		10.3 Отчетность по проекту	10.4 Административные вопросы
11. Управление рисками проекта		11.1 Планирование управленческих рисков 11.2 Идентификация рисков 11.3 Качественный анализ рисков 11.4 Количественный анализ рисков 11.5 Планирование реагирования на риски		11.6 Мониторинг и управление рисками	
12. Управление закупками проекта		12.1 Планирование закупок 12.2 Планирование заявок	12.3 Получение тендерной информации 12.4 Выбор поставщика 12.5 Администрирование контракта		12.6 Закрытие контракта

8

Богданов и партнеры

4

Хирургия... ?? Лучше разумная Терапия

Как лечить?:

- **Определить реальные потребности по тиражированию решения (Экономия до 10-15% от стоимости Проекта);**
- **Четкое представление структуры расходов на Проект (Экономия до 10-30% от стоимости Проекта);**
- **Процесс формирования бюджета Проекта необходимо вести в рамках сценарного планирования для учета изменений потребностей бизнеса (Экономия ?);**

9

Сокращение статей расходов Проекта

При грамотном подходе (Что Такое Грамотный Подход?) расходы по каждой из этих статей можно (НУЖНО) оптимизировать, что приведет к сокращению бюджета проекта в целом.

- стоимость программного продукта (лицензии);
- стоимость инфраструктуры (сервера, обновления компьютерного парка, расходов на создание и поддержку сетевой инфраструктуры, дополнительного программного обеспечения);
- стоимость работы собственной группы внедрения;
- стоимость услуг сторонних консультантов;
- затраты на обучение сотрудников и поддержку системы.
- **лучшая практика сейчас – применение скользящего планирования. Можно, к примеру, разделить бюджет Большого Проекта на 12 частей и составлять каждый месяц. Таким образом **каждая часть Бюджета Проекта будет полностью пересматриваться в течение года, а объем работы при этом серьезно сократятся.****



10

Сэкономили Бюджет на Инициации и Планировании..... What's next..... Как завершить Проект и Удовлетворить Заказчика?

- ВСЕГДА ПОМНИМ 20% объема Проекта дадут 80% результата. Это должно быть ОБЯЗАТЕЛЬНО сделано для ЗАКАЗЧИКА (Почти УСПЕХ);
- Оставшиеся 20% результата будут либо критичными для Заказчика, либо НЕОБЯЗАТЕЛЬНЫМИ;
- Сокращаем требования к средствам обеспечения работоспособности Промышленной Версии Системы в рамках поэтапного развертывания от Пилотной Версии (Новый Результат Проекта) до Промышленной Версии (Первоначальная оценка Бюджета) – экономия 15-30%;
- Привлеченные консультанты не должны (?) тратить время (читай Бюджет Проекта) на сбор информации, которая есть в компании Заказчика

Перейдем к простым примерам КАК ЭТО СДЕЛАТЬ через сокращение Бюджета

Один из Примеров реализации задач Проекта (Риски)

% завершения	Название задачи	Длительность	Начало	Окончение	Грудоатраты	Остав.внеск. трудоатраты	Фактические трудоатраты	Преддествления	07 Мар '10	08 Мар '10	15 Мар '10
50%	1	10 дней	Пт 05.03.10	Чт 18.03.10	10 дней	5 дней	5 дней		С	Ч	П
30%	2	10 дней	Пт 05.03.10	Чт 18.03.10	10 дней	7 дней	3 дней		С	Ч	П
70%	3	10 дней	Пт 05.03.10	Чт 18.03.10	10 дней	3 дней	7 дней		С	Ч	П

- В любом Проекте есть:
Задачи которые (не) оценены с учетом РИСКОВ;
Объемы работ ВСЕГДА выполняемые по Правилу Паретто 80% на 20%;
- Не определенность по имеющимся требованиям (Выявленные Риски);
- Не приемлемы новые требования (Потенциальные Риски)
- Отклонения от графика выполнения работ
-

Давайте разберемся.....

Что сделано дальше?

- Проект разделен на большее количество результативных этапов - 12;
- Бюджет каждого этапа был сокращен на 2-3%;
- Обоснование сокращения строилось на тщательности анализа:
 - Подготовки Проекта и перенос части работ Исполнителя на сотрудников Заказчика;
 - Состава и длительности работ;
- Бюджет каждого этапа был сокращен на 2-3%;
- Пересмотрен состав работ и часть работ из статуса **ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ** были сокращены по **ОБЪЕМУ (СТОИМОСТИ)**;

13

(Не) вредные экономные советы

1. Не трать больше бюджета, чем дал Спонсор.
2. Придерживайся списка требований — составь его на основе подробный обзор нужд Заказчика и постарайся сильно от него не отклоняться.
3. Никогда не ходи за Спонсором неподготовленным!
4. Сохраняй счета этапов работ Проекта и каждый день записывай свои расходы. В конце месяца сделай простой обзор с целью понять, на что тратится слишком много или (?) наоборот — слишком мало.
5. Выработывай отвращение к Жестким и Срочным Требованиям, большинство готовится с испугу для перестраховки и после прояснения могут быть сняты или отложены до завершения Проекта.
6. Отговаривай себя от дополнительных закупок, особо когда предлагают “за даром”, задай себе вопрос: «А Оно мне (наверное Проекту) надо?».

14

(Не) вредные экономные советы

- 7. Придумай несколько способов избежать “необходимой” закупки, креативно используя подручные программно-технические альтернативные средства и советы своих экспертов
- 8. Используй товарные кредиты, еще лучше когда дают бесплатно на 90 дней чего-нибудь. Рассрочка всегда возможна.
- 9. Никогда не смотри рекламу. Не принимай решения сразу, подожди распродаж, бестолково обновленный продукт выходит достаточно часто.
- 10. Интересные предложения по эл.почте записывай для отложенного анализа и после прочтения переправляй регулярно в корзину. Реальные предложения всегда приходят на бумаге.
- 11. Утро почему то всегда вечера мудренее, не задумывайся, лучше перед покупкой новой технологической игрушки дай себе ночь на размышления и трезвую оценку, и если ты принял осознанное решение о её необходимости — иди и покупай.

15

(Не) вредные экономные советы

- 12. Делай регулярный обзор бюджета. Постоянно освежай в памяти финансовую ситуацию вверенного Проекта. Это помогает обуздать желание тратить, тратить, тратить, гарантирует знание о том, сколько тебе (конечно Проекту) на самом деле нужно потратить (если надо), и мотивирует поскорее рассчитаться и экономить больше.
- 13. Относись к деньгам Проекта философски — представь свою стратегию расходов как отражение твоей сущности. Если не хочешь, чтобы впечатление о тебе складывалось на основе покупки серверов, роутеров и принтеров — займись самоанализом и начни делать покупки, достойные Менеджера Проекта, которым ты стремишься быть.
- 14. Важно не сколько тратишь на Проект, а сколько остаётся.
- 15. Тщательно следи за скидками и каждый раз используй их вовремя.
- 16. Проводи исследование не только по цене, но также по качеству и сроку службы; скупой платит дважды и потом еще дважды.

16

Слагаемые экономии Бюджета.....

- Выделяйте самые Главные Работы Проекта (20%) дающие 80% успеха Проекта
- Управление Закупками (Лицензии, Оборудование, Услуги) дает от 20 до 50% экономии
- Управление Резервами Проекта дают от 10-20% экономии

ЭКОНОМТЕ – У Вас получится.....

17

Ваши Вопросы, Мои Контакты



Рабочие контакты
amalyshkin@unicreditgroup.ru
+7-909-947-51-89
+7(495)258-72-58 доб. 13-17
Личные контакты
mav11@yandex.ru
+7-916-556-02-88
+7-905-594-00-39

18