

Timetta

Управление финансами проектов

Спикер



Александр Спиридонов
Директор по консалтингу



Co-founder Timetta



Более 17 лет в IT-консалтинге

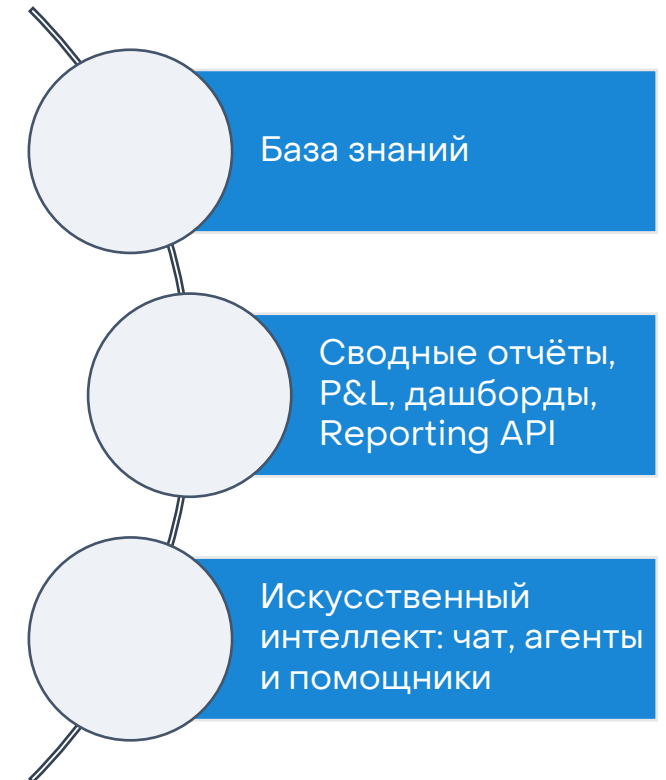


Более 10 лет в управлении проектами



Более 100 внедрений системы управления проектами
в компаниях от 300 до 3 000+ сотрудников

От сделки до финансового результата



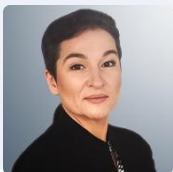
Клиенты

Нам доверяют консалтинговые и аудиторские компании, ИТ-интеграторы, крупный бизнес, архитектурные и инженеринговые бюро.



Отзывы

Axenix



Мария Григорьева
Управляющий
директор

Любая собственная разработка требует больших временных затрат и инвестиций. Мы стали смотреть, какие готовые решения есть на рынке, естественно, локальные и без глобальных облаков. В итоге выбрали решение, которое подошло — облачную систему Timetta.

[Читать кейс](#)

Blank Architects



Пётр Фонфара
Партнёр

Мы пользуемся Timetta более четырёх лет и можем рекомендовать систему в качестве надёжного инструмента учёта рабочего времени, планирования загрузки и оценки эффективности проектных команд.

[Читать кейс](#)

ADE Professional Solutions



Евгений Рудаков
Партнер

В течение месяца нам удалось настроить и внедрить Timetta в ADE. Удобный конструктор отчётов, настройка воркфлоу согласования, оперативная техническая поддержка — всё это позволило сделать процесс запуска системы комфортным для сотрудников.

[Читать кейс](#)

GMCS



Андрей Ведешин
Руководитель
направления

Timetta мы используем больше 2 лет. Благодаря системе мы практически свели на нет «ресурсные» войны в GMCS, а это являлось одной из основных целей внедрения ресурсного управления. Система позволила увидеть понятную и прозрачную картину по проектам.

[Читать кейс](#)

Введение

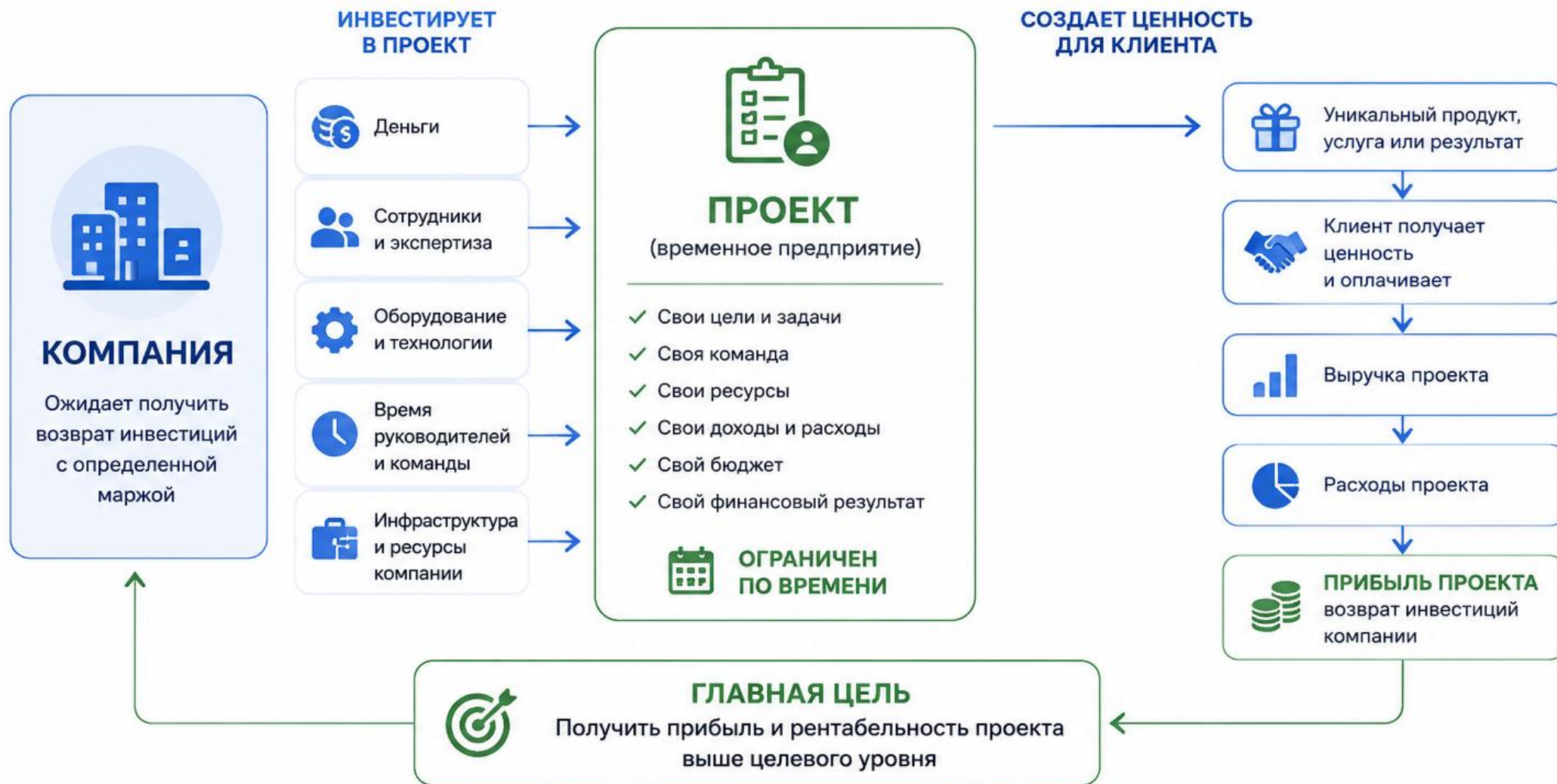
База

Проект



Проект — это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата в условиях временных и ресурсных ограничений.





Проект создается ради возврата инвестиций компании с целевой рентабельностью.

Рентабельность



Проект 1

Выручка	100 млн.
Прибыль	5 млн.

Проект 2

Выручка	30 млн.
Прибыль	9 млн.

Рентабельность

Проект 1

Выручка	100 млн.
Прибыль	5 млн.
Вложения	95 млн.
Рентабельность	5%

Проект 2

Выручка	30 млн.
Прибыль	9 млн.
Вложения	21 млн.
Рентабельность	30%

$$\text{Рентабельность} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка}} = \frac{\text{Выручка} - \text{Затраты}}{\text{Выручка}}$$

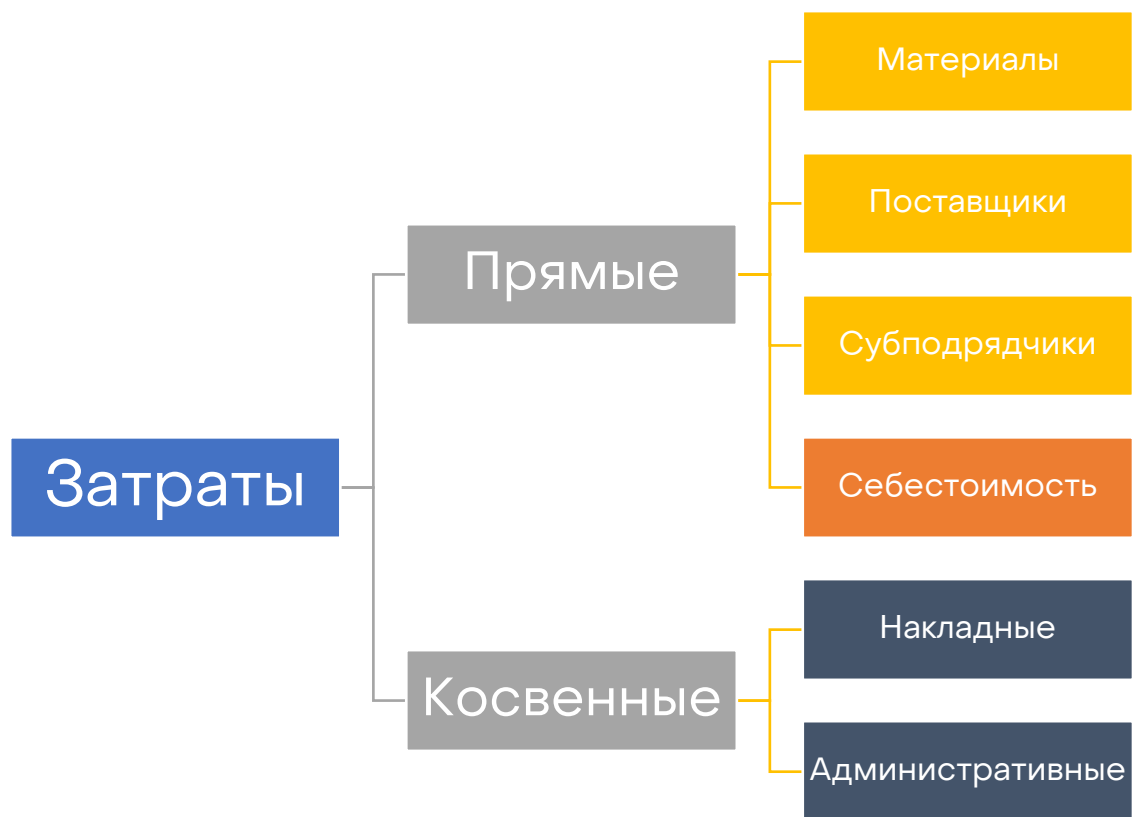


Рентабельность показывает, на сколько эффективно работали вложения компании в проект.

Затраты

База

Затраты



Прямые затраты – те, что относятся непосредственно к реализации проекта. Это затраты нашего «временного бизнеса».

Косвенные затраты несет наш «инвестор» вне зависимости от реализации проекта.

Себестоимость

База

Себестоимость труда

Для реализации
проекта нужны
сотрудники



Проект «берет
в аренду»
сотрудников у
компании



Сотрудники –
не бесплатный
ресурс



Ставка себестоимости

Стоимость привлечения сотрудника на работу в проекте в единицу времени:

- Обычно рассчитывается за час или день;
- Включает в себя прямые затраты компании на сотрудника;
- Иногда включает в себя оверхеды, например, недоутилизацию.

Ставка себестоимости

Бухгалтерская – зависит от периода и выплат:

	Январь	Февраль	Март
Зарплата	150 000	150 000	150 000
Другие выплаты	50 000	–	100 000
Рабочих дней	15	19	22
Ставка в час	1 667	987	1 420



Бухгалтерская ставка себестоимости не подойдет для расчета себестоимости проекта.
Себестоимость проекта не может меняться только от того, что его старт сдвинулся на месяц.

Управленческая ставка – усредненная:

	Январь	Февраль	Март
Ставка в час		1 358	

Косвенные затраты

База

Косвенные затраты

Как учитывать косвенные затраты?

Вариант 1.
«Прятать» в ставке себестоимости оверхедом.

Вариант 2.
Делить по проектам пропорционально выручке.

Вариант 3.
Брать с проекта «корпоративный налог».

Вариант 4.
Не учитывать в бюджете проекта.



Косвенные затраты

Прячем косвенные затраты в ставки себестоимости:



Удобно бюджетировать



Скрывает источники проблем на проектах

Выручка	1 000 000
Затраты	(1 100 000)
Себестоимость труда	(700 000)
Субподрядчики	(300 000)
Лицензии	(100 000)
Баланс	(100 000)



По такому отчету не понятно, в чем причина отрицательной прибыли проекта: мы плохо его сделали, или наша компания слишком много тратит на аренду офиса, печенье и корпоративы.

Косвенные затраты

Делим по проектам пропорционально выручке (или по другим правилам).

Косвенные затраты за квартал – 1 200 000 руб.

	Проект 1	Проект 2
Выручка	1 000 000	1 000 000
Затраты	(1 100 000)	(1 100 000)
Себестоимость труда	(500 000)	(500 000)
Косвенные затраты	(600 000)	(600 000)
Баланс	(100 000)	(100 000)

Косвенные затраты

Делим по проектам пропорционально выручке (или по другим правилам).

Косвенные затраты за квартал – 1 200 000 руб.

	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Выручка	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Затраты	(900 000)	(900 000)	(950 000)
Себестоимость труда	(500 000)	(500 000)	(550 000)
Косвенные затраты	(400 000)	(400 000)	(400 000)
Баланс	100 000	100 000	50 000



Относительно достоверный факт



Невозможно бюджетировать



Финансовый результат каждого отдельного проекта будет зависеть от общего числа проектов за период

Косвенные затраты

Берем с проекта «корпоративный налог»

Выручка 1 000 000

Затраты (700 000)

Корпоративный налог (100 000)

Себестоимость труда (300 000)

Субподрядчики (200 000)

Лицензии (100 000)

Баланс 100 000



От всей выручки проекта компания сразу забирает себе определенный процент на обеспечение общекорпоративных функций.



Просто бюджетировать



Управленческое допущение



Просто учитывать факт

Косвенные затраты

Не учитываем в бюджете проекта

	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Выручка	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Затраты	(500 000)	(500 000)	(550 000)
Себестоимость труда	(400 000)	(300 000)	(550 000)
Субподрядчики	(100 000)	(200 000)	–
Баланс	500 000	500 000	450 000
Валовая рентабельность	50 %	50 %	45%
Косвенные затраты		(1 200 000)	
Операционный баланс		250 000	
Операционная рентабельность		8 %	

Затраты на капитал

Непогашенные затраты

	Январь	Февраль	Март
Выручка	–	–	2 000 000
Затраты	(500 000)	(500 000)	(550 000)
Себестоимость труда	(400 000)	(300 000)	(550 000)
Субподрядчики	(100 000)	(200 000)	–
Непогашенные затраты	500 000	500 000	(1 450 000)
Накопленный итог	500 000	1 000 000	(450 000)



Считаются исходя из **начислений**, накопленным итогом. На непогашенные затраты проекта можно начислять % -- «штрафовать» проект за накопленные непогашенные затраты или «премировать», если непогашенные затраты отрицательные.

Оборотный капитал

	Январь	Февраль	Март
Выручка	–	1 000 000	–
Оплаты (CashFlow)	500 000	–	500 000
Оборотный капитал	(500 000)	1 000 000	(500 000)
Накопленный итог	(500 000)	500 000	–



Считаются накопленным итогом как разница между начисленной выручкой и фактическими поступлениями. На оборотный капитал проекта можно начислять % -- «штрафовать» проект за положительный оборотный капитал или «премировать», если оборотный капитал отрицательный.

Риски

Непредвиденные затраты

С точки зрения бюджетирования риск – «предвиденные непредвиденные» затраты.

Например, есть вероятность, что на какие-то работы нужно будет привлекать более квалифицированных и, как следствие, дорогих специалистов.

Лучше сразу предусмотреть это при бюджетировании.

Если риск не «выстрелит» – проект будет выполнен с более высоким уровнем рентабельности.

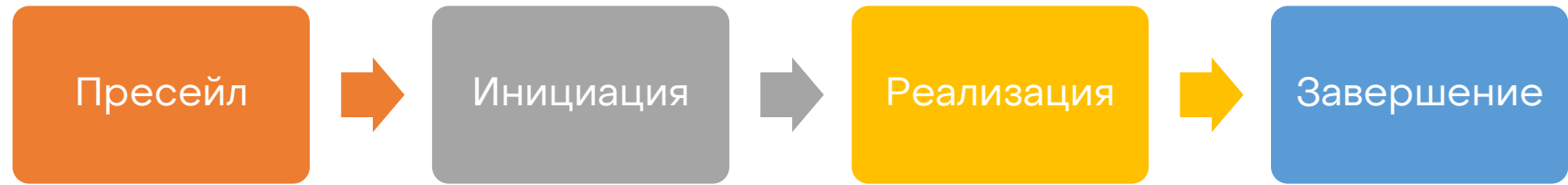
Если «выстрелит» – то с целевым.



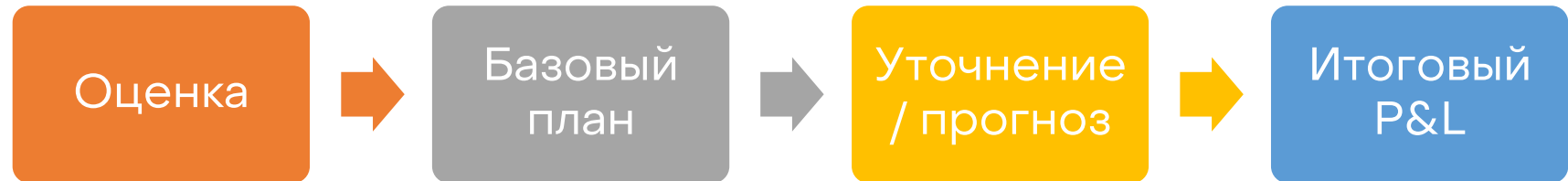
Жизненный цикл

Жизненный цикл

Проект



Бюджет



Пресейл: делаем оценку бюджета

Оценка «от затрат»

Что делаем?	Как делаем?	Что получим?
Планируем структуру работ (WBS, ИСР)	Примерно, грубо. Сроки могут уточняться, состав работ – меняться.	«Скелет» проекта, для облегчения дальнейшего планирования
Формируем команду проекта	В универсальных ресурсах (ролях, компетенциях)	Ставки себестоимости потенциальных участников проекта
Формируем ресурсный план	Без высокой детализации	Оценку трудозатрат и оценку себестоимости проекта
Формируем оценку прочих затрат	Без высокой детализации	Общую сумму затрат по проекту



Зная целевую рентабельность – делаем оценку выручки по проекту и получаем стоимость проекта для заказчика.

Инициация: делаем плановый бюджет

Базовый план

Что делаем?	Как делаем?	Что получим?
Уточняем структуру работ	Подробно. Это наш рабочий план.	План работ проекта с календарными сроками, взаимосвязями и критическим путем.
Уточняем команду проекта	Заменяем универсальные ресурсы на реальных исполнителей, если они уже известны	Уточненную себестоимость
Уточняем ресурсный план	Подробно	Оценку трудозатрат и оценку себестоимости проекта
Уточняем план прочих затрат	С указанием периодов начислений и, возможно, контрагентов.	Общую сумму затрат по проекту
Формируем план-график поступлений	Задаем даты выставления счетов и получения оплат от клиентов	График Cash Flow
Формируем план-график платежей поставщикам и субподрядчикам	Задаем даты получения счетов и проведения оплат поставщикам и субподрядчикам	График Cash Flow



Утвержденный базовый план – источник сведений о показателях проекта, легших в основу контракта. То, к чему руководитель проекта должен стремиться.

Реализация: делаем прогноз

Прогнозирование

Что делаем?	Как делаем?	Что получим?
Пересматриваем текущую оценку: оставшиеся трудозатраты и прочие параметры	Регулярно, например, раз в месяц. Желательно иметь формальный процесс.	Прогнозный финансовый результат на конец проекта с учетом уже свершившегося факта и оценки в будущее



Регулярное прогнозирование – ключевой инструмент Руководителя проекта для своевременного выявления финансовых проблем на проекте и принятия превентивных мер.

Спасибо!

Отвечаем на вопросы...

