

СЧИТАЕМ ДЕНЬГИ ПО ПРОЕКТАМ

практические советы по построению управленческого
финансового учета для консалтинга

ЗНАКОМСТВО

WORKPOINT



Александр Спиридонов

- Руководитель практики внедрения WORKPOINT
- 50+ завершённых проектов внедрения PSA-систем
- 10+ лет работы в IT-консалтинге

ПЛАН

1. Формулируем цели
2. Обсуждаем основные составляющие
3. Строим бюджет
4. Учитываем факт
5. Строим отчет
6. Говорим об автоматизации

WORKPOINT



ЧАСТЬ 1. ВВЕДЕНИЕ

ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ ФИНАНСОВОГО УЧЕТА ПО ПРОЕКТАМ

Professional Services

- Основной вклад в реализацию проекта вносят собственные сотрудники, создающие интеллектуальный продукт или услугу.
- В основном ведут проектную деятельность.

ПОЧЕМУ ВАЖНО

WORKPOINT



ЦЕЛЬ №1

WORKPOINT



Менеджер проекта:

В любой момент времени,
по любому проекту,
за любой период
построить отчет о текущем
финансовом состоянии и сравнить его с
первоначальным бюджетом проекта

ЦЕЛЬ №2

Операционный директор:

За любой период времени
построить отчет о текущем
финансовом состоянии «производства»
и сравнить его с бюджетом

WORKPOINT



Цель: контроль рентабельности.

Ожидаемый результат:

1. Для менеджера проекта: оперативный финансовый отчет как инструмент для контроля рентабельности проекта.
2. Для операционного директора: периодический финансовый отчет как инструмент для контроля рентабельности «производства» или бизнеса в целом.

ЧАСТЬ 2. РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ И КАКАЯ БЫВАЕТ

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

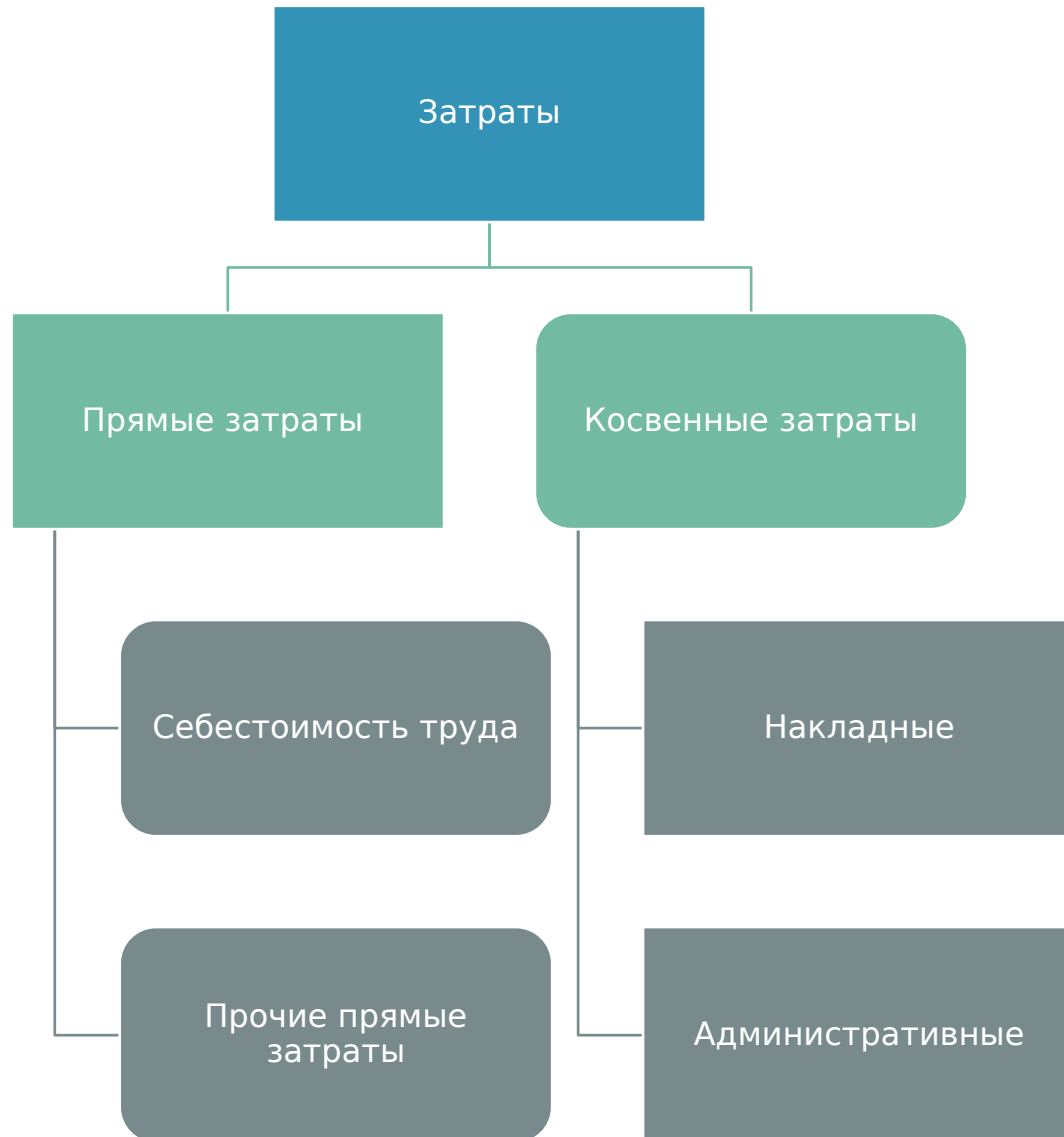
WORKPOINT

Рентабельность = Прибыль / Выручка

Прибыль = Выручка - Затраты

КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ

WORKPOINT



Прямые затраты — затраты непосредственно на выполнение конкретного проекта

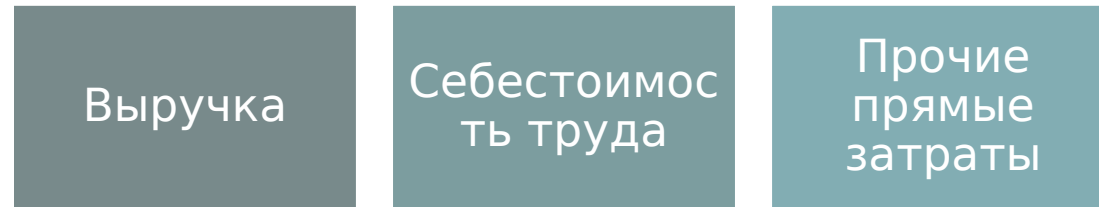
Косвенные затраты — затраты, непосредственно не связанные с выполнением проекта (сложно отнести к какому-то проекту).

ВИДЫ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

WORKPOINT

Валовая рентабельность = Валовая прибыль / Выручка

Валовая прибыль = Выручка - Прямые затраты



Операционная рентабельность = Операционная прибыль / Выручка

Операционная прибыль = Выручка - Прямые затраты - Косвенные затраты



1. Менеджер проекта следит за валовой рентабельностью (то есть управляет только выручкой и **прямыми** затратами по проекту).
2. Операционный директор следит за операционной рентабельностью с помощью **периодического** отчета.

ЧАСТЬ 3. КАК БЫТЬ С КОСВЕННЫМИ ЗАТРАТАМИ.

ПРИНЦИПЫ РАЗНЕСЕНИЯ ПО ПРОЕКТАМ

КОСВЕННЫЕ ЗАТРАТЫ

WORKPOINT

Накладные затраты

Косвенные затраты, но связанные с проектной деятельностью. Т.е. если убрать проекты, то они не нужны. Например, продажи, маркетинг.

Административные затраты

Косвенные затраты, не связанные с проектной деятельностью. Например, если офис арендуется на длительный период, то платить нужно даже если нет проектов.

УЧЕТ КОСВЕННЫХ ЗАТРАТ

WORKPOINT

Пропорциональ
но выручке /
себестоимости

Оверхед в
ставке
себестоимости

Не включать

УЧЕТ КОСВЕННЫХ ЗАТРАТ

WORKPOINT

Сумма косвенных затрат – 120

| | Проект 1 | Проект 2 |
|----------------------|----------|----------|
| Выручка | 100 | 100 |
| Прямые затраты | (50) | (50) |
| Косвенные затраты | (60) | (60) |
| Прибыль | (10) | (10) |

УЧЕТ КОСВЕННЫХ ЗАТРАТ

WORKPOINT

Сумма косвенных затрат – 120

| | Проект 1 | Проект 2 | Проект 3 |
|-------------------|----------|----------|----------|
| Выручка | 100 | 100 | 100 |
| Прямые затраты | (50) | (50) | (55) |
| Косвенные затраты | (40) | (40) | (40) |
| Прибыль | 10 | 10 | 5 |

УЧЕТ КОСВЕННЫХ ЗАТРАТ

WORKPOINT

Сумма косвенных затрат – 120

| | Проект 1 | Проект 2 | Проект 3 |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Выручка | 100 | 100 | 100 |
| Себестоимость труда | (40) | (30) | (55) |
| Прямые затраты | (10) | (20) | (0) |
| Валовая прибыль | 50 | 50 | 45 |
| <hr/> | | | |
| Косвенные затраты | | (120) | |
| Операционная прибыль | | 25 | |
| <hr/> | | | |

1. Определите целевую операционную рентабельность на календарный период (например, квартал). Это KPI операционного директора.
2. Определите целевую валовую рентабельность каждого проекта. Это KPI ваших проектных менеджеров.
3. В финансовом отчете на уровне проекта не учитывайте косвенные затраты – это позволит вам понимать эффективность реализации каждого проекта в отдельности.
4. На уровне операционного директора стройте периодический отчет о операционной рентабельности с учетом косвенных затрат.

ЧАСТЬ 4. СЕБЕСТОИМОСТЬ ТРУДА
РАССЧИТЫВАЕМ СТАВКИ

СЕБЕСТОИМОСТЬ

WORKPOINT

Компания «закупает» время сотрудников и продают его клиентам



У каждого часа есть себестоимость – цена, которую компания платит за «закупку» времени

РАСЧЕТ СТАВКИ СЕБЕСТОИМОСТИ

WORKPOINT



Получить сумму
прямых затрат на
сотрудника за
период

Оценить кол-во
рабочих часов в
периоде

Разделить первое
на второе

БУХГАЛТЕРСКАЯ VS УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ

WORKPOINT

«Бухгалтерская» себестоимость:

| | Январь | Февраль | Март |
|----------------------|-------------|------------|-------------|
| Зарплата | 150 000 | 150 000 | 150 000 |
| Выплаты | 50 000 | | 100 000 |
| Рабочих дней | 15 | 19 | 22 |
| Ставка за час | 1667 | 987 | 1420 |

Управленческая себестоимость:

| | Январь | Февраль | Март |
|----------------------|-------------|---------|------|
| Ставка за час | 1358 | | |

ТОЧНОСТЬ РАСЧЕТА СТАВКИ

WORKPOINT

Усреднение на
всех сотрудников

Матрица грейдов

Расчет
индивидуально
для каждого

1. Используйте управленческую ставку себестоимости.
Рентабельность проекта не может зависеть от того, когда этот проект стартовал.
2. Определите, какая точность расчета ставок вам достаточна.
Самый точный подход – считать отдельно для каждого.
Самый простой – считать среднюю ставку на всё производство.
3. Не включайте в ставку косвенные затраты. Это скроет реальный источник проблем с рентабельностью.

ЧАСТЬ 5. ПЛАНИРУЕМ БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

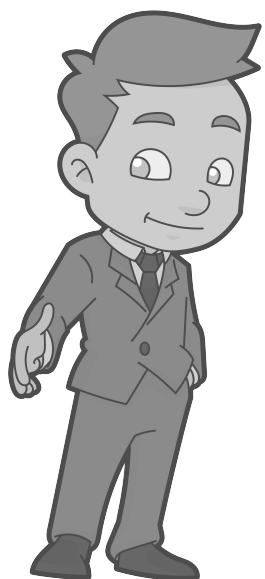


WORKPOINT

Выручку и прочие прямые затраты запланировать обычно не составляет труда. А вот как быть с себестоимостью?

ПЛАНИРУЕМ СЕБЕСТОИМОСТЬ

WORKPOINT



Консультант Иван

План. трудозатраты: 160 часов
Ставка себестоимости: 1 050 руб./час
Себестоимость: 168 000 руб.



Консультант Семен

План. трудозатраты: 140 часов
Ставка себестоимости: 1 640 руб./час
Себестоимость: 229 600 руб.

Себестоимость проекта – 397 600 руб.

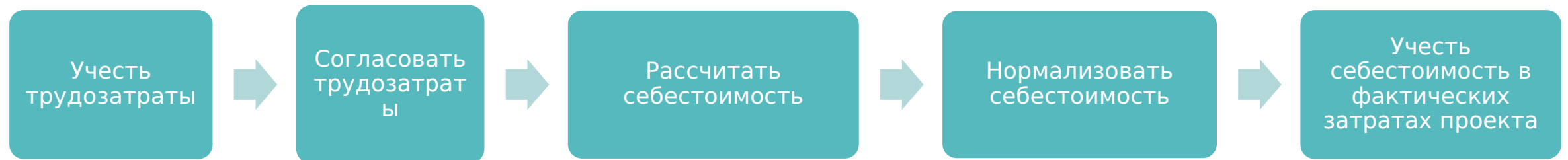
1. Для оценки плановой себестоимости проекта используйте ресурсный план. В ресурсном плане постарайтесь максимально точно оценить, какие исполнители и на какое количество часов вам понадобятся. Для повышения точности оценки можно пользоваться накопленными данными по похожим проектам.

ЧАСТЬ 5. УЧИТЫВАЕМ ФАКТ ПО ПРОЕКТУ

Для расчета фактической себестоимости проекта к примеру, за месяц, нужно:

- Учитывать трудозатраты сотрудников на проект в отчетном месяце
- Умножить трудозатраты сотрудников на их ставки
- Просуммировать полученные значения

Это если просто, а если сложнее, то:



НОРМАЛИЗАЦИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ

WORKPOINT

Консультант Иван

- Ставка себестоимости: 1 000 руб./час
- Должен был отработать за месяц: 160 часов
- «Нормативная» себестоимость за месяц: 160 000 руб.
- Отработал: 200 часов на два проекта

| | Часов | Себестоимость |
|--------------|--------------|----------------------|
| Проект 1 | 120 | 120 000 |
| Проект 2 | 80 | 80 000 |
| Всего | 200 | 200 000 |

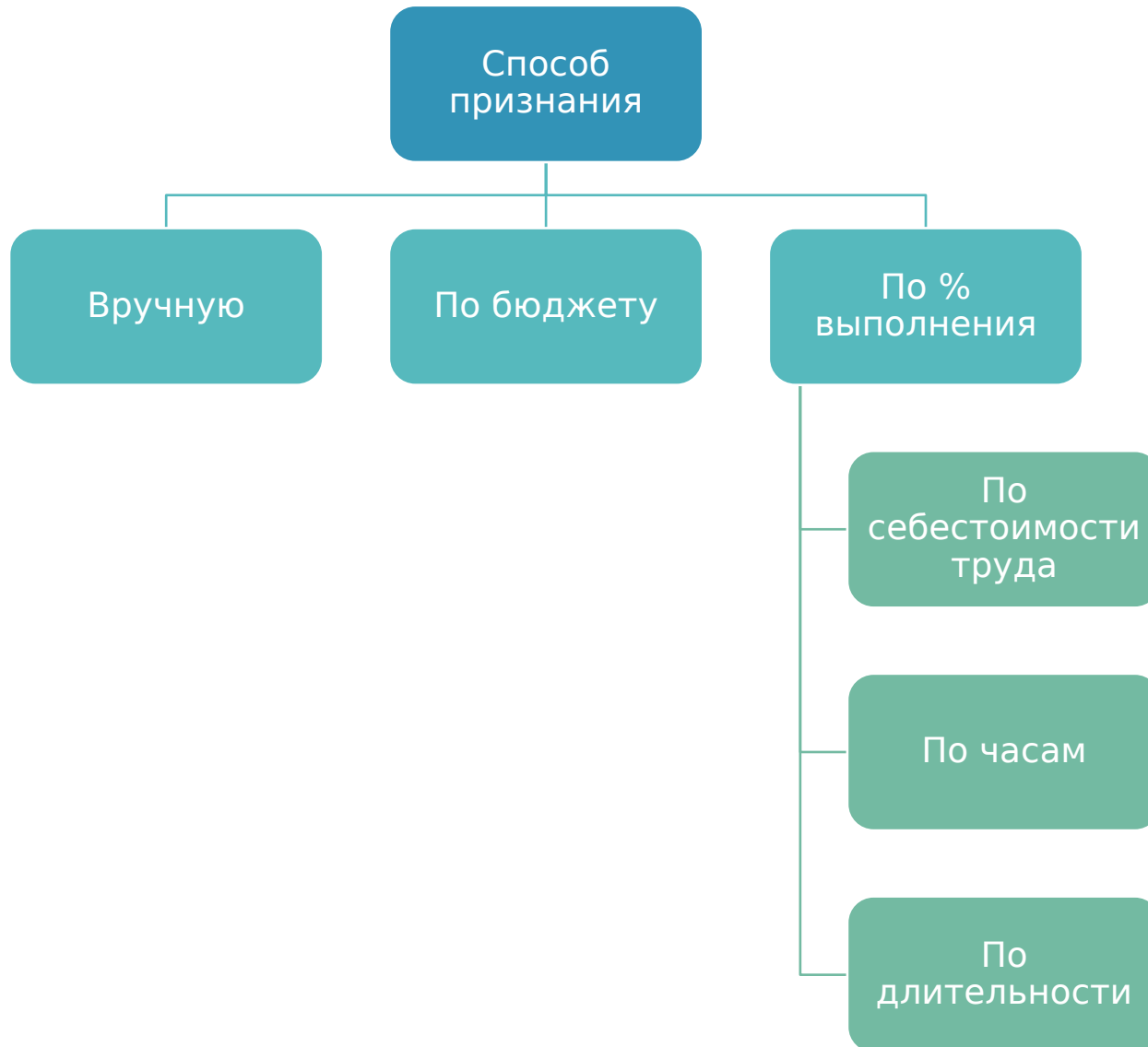
Фактор нормализации:
 $160 / 200 = 0,8$

| | Часов | Норм. часов | Себестоимость |
|--------------|--------------|--------------------|----------------------|
| Проект 1 | 120 | 96 | 96 000 |
| Проект 2 | 80 | 64 | 64 000 |
| Всего | 200 | 160 | 160 000 |

1. По проекту один акт и отсрочка оплаты 60 дней ⇒
Проект уже завершен, но до момента оплаты его рентабельность оценить будет невозможно.
2. Проект длительный, идет больше года. Платежи разбиты на аванс и итоговую оплату ⇒
Финансовый отчет за год не отражает реальную картину.
3. Оплата по проекту засчитывается взаимозачетом, транзакций нет ⇒
По кассовому методу выручки нет, проект с отрицательной рентабельностью.
Выручку признаем методом начисления. Правила начисления определяем так, чтобы они отражали реальный объем реализации проекта.

ПРИЗНАНИЕ ВЫРУЧКИ

WORKPOINT



Пример признания по % выполнения по себестоимости труда:

- Плановая выручка – 1 млн. руб.
- Плановая себестоимость – 500 тыс. руб.
- За первый месяц проекта выработали себестоимости - 100 тыс. руб.
- Расчетная выручка которую можно признать за первый месяц проекта:

$$100/500 \times 1 \text{ млн.} = 200 \text{ тыс. руб.}$$

1. Организуйте процесс учета рабочего времени. Фактические затраты времени – база для начисления себестоимости по проектам.
2. Запретите сотрудникам учитывать меньше времени, чем они должны вырабатывать по своему расписанию. Себестоимость не может уходить «в никуда».
3. Если сотрудники с фиксированной заработной платой перерабатывают – нормируйте себестоимость.
4. Определите метод признания выручки и правила признания. Например, по мере подписания актов или отчетов по проектам.

ЧАСТЬ 7. ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

ОТЧЕТ ПО ПРОЕКТУ

WORKPOINT

| | План | Факт | Прогноз |
|-------------------------------|-------------|-------------|----------------|
| Выручка | 200 | 50 | 200 |
| Себестоимость труда | (40) | (20) | (60) |
| Прямые затраты | (40) | (20) | (45) |
| <i>Командировочные</i> | (10) | (5) | (10) |
| <i>Подрядчики</i> | (20) | (0) | (20) |
| <i>Материалы</i> | (10) | (15) | (15) |
| Валовая прибыль | 120 | 10 | 95 |
| Валовая рентабельность | 60% | 20% | 48% |

ОТЧЕТ ПО ПЕРИОДУ

WORKPOINT

| | План | Факт |
|-----------------------------|-------|-------|
| Выручка | 350 | 250 |
| <i>Проект 1</i> | 200 | 150 |
| <i>Проект 2</i> | 150 | 100 |
| Прямые затраты | (150) | (170) |
| <i>Себестоимость труда</i> | (100) | (80) |
| <i>Прочие</i> | (50) | (90) |
| Косвенные затраты | (70) | (90) |
| <i>Накладные</i> | (40) | (60) |
| <i>Административные</i> | (30) | (30) |
| Операционная прибыль | 130 | (10) |
| Операционная рентабельность | 37% | -4% |

1. Финансовый учет внедряем для контроля рентабельности проектов и бизнеса в целом.
2. Результат внедрения - управленческие финансовые отчеты для менеджеров проектов и операционного директора.
3. Для учета фактических операций используем метод начисления, так как он лучше отражает управленческую картину.
4. Выручку признаем по правилам, принятым в компании.
5. Себестоимость считаем по управленческой ставке опираясь на данные учета рабочего времени.
6. Косвенные затраты в отдельных проектах не учитываем, чтобы не исказить картину.

ЧАСТЬ 8. АВТОМАТИЗАЦИЯ