

РАЗБИРАЕМ ПРОЕКТНУЮ ЭКОНОМИКУ — ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ

практические советы по построению управленческого финансового
учета для консалтинга

ЗНАКОМСТВО



Александр Спиридонов

- Директор по консалтингу Timetta
- 100+ проектов внедрения PSA
- 10+ лет опыта 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



ЧАСТЬ 1. ВВЕДЕНИЕ

ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ ФИНАНСОВОГО УЧЕТА ПО ПРОЕКТАМ

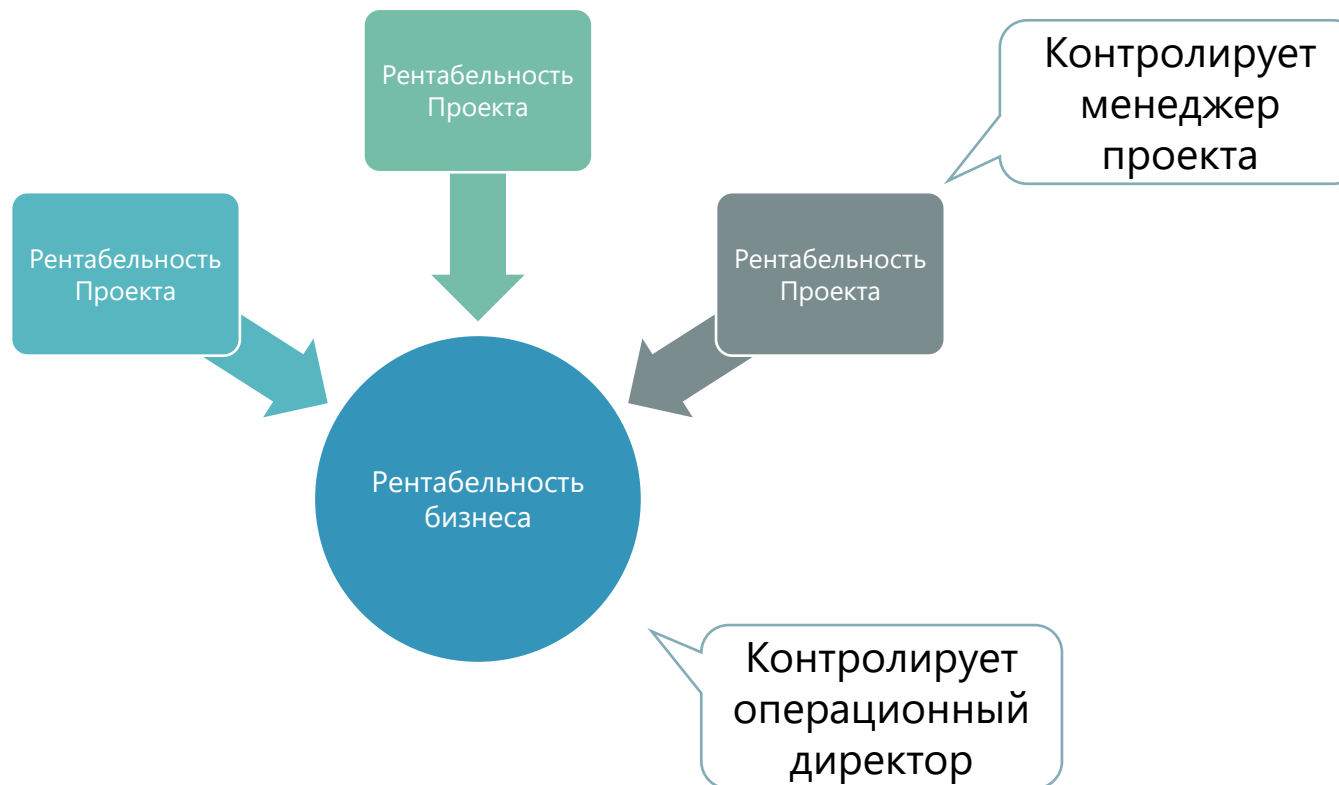
ДЛЯ КОГО



Professional Services

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

ПОЧЕМУ ВАЖНО



ЦЕЛЬ №1



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



ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ ИТОГ



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



Рентабельность = Прибыль / Выручка

Прибыль = Выручка - Затраты

КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ



Прямые затраты — затраты непосредственно на выполнение конкретного проекта

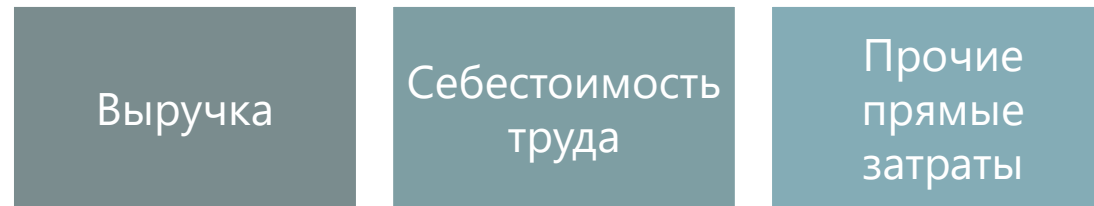
Косвенные затраты — затраты, непосредственно не связанные с выполнением проекта (сложно отнести к какому-то проекту).

ВИДЫ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ



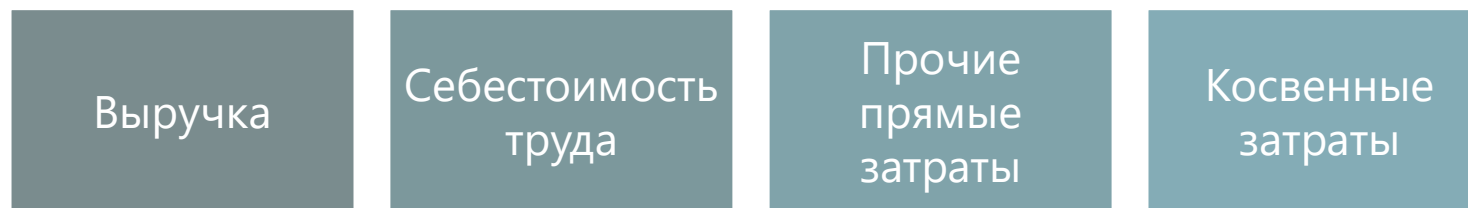
Валовая рентабельность = Валовая прибыль / Выручка

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



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



Пропорционально
выручке /
себестоимости

Оверхед в ставке
себестоимости

Не включать

УЧЕТ КОСВЕННЫХ ЗАТРАТ



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



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



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/>			

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ



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.

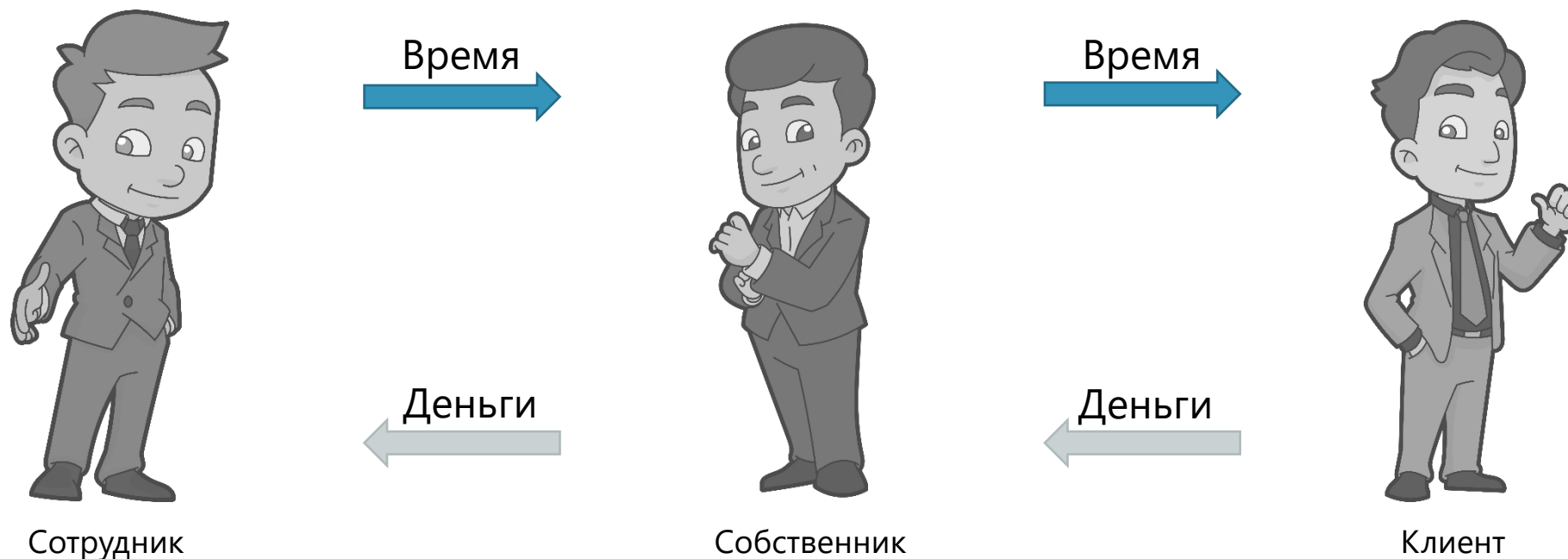
ЧАСТЬ 4. СЕБЕСТОИМОСТЬ ТРУДА

РАССЧИТЫВАЕМ СТАВКИ

СЕБЕСТОИМОСТЬ



Компания «закупает» время сотрудников и продают его клиентам



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

РАСЧЕТ СТАВКИ СЕБЕСТОИМОСТИ



Получить сумму
прямых затрат на
сотрудника за период

Оценить кол-во
рабочих часов в
периоде

Разделить первое на
второе

БУХГАЛТЕРСКАЯ VS УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ



«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



Усреднение на всех
сотрудников

Матрица грейдов

Расчет
индивидуально для
каждого

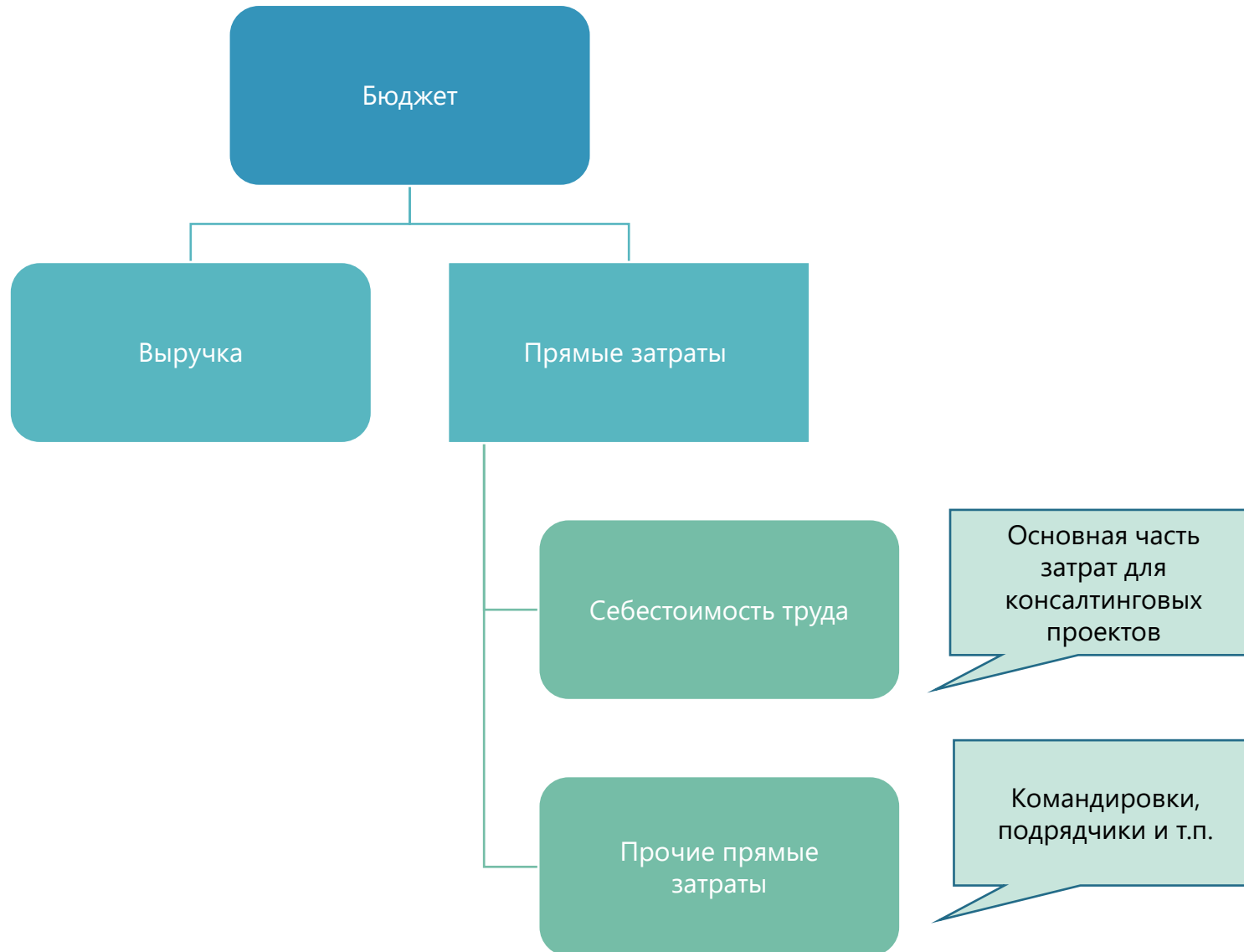
ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ



1. Используйте управленческую ставку себестоимости. Рентабельность проекта не может зависеть от того, когда этот проект стартовал.
2. Определите, какая точность расчета ставок вам достаточно. 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



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

ПЛАНИРУЕМ СЕБЕСТОИМОСТЬ



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.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ



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

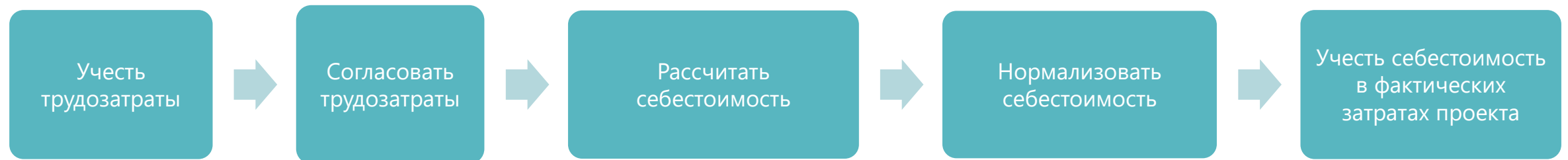
ПРИЗНАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ



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:



ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ



1. Организуйте процесс учета рабочего времени. Фактические затраты времени – база для начисления себестоимости по проектам.
2. Запретите сотрудникам учитывать меньше времени, чем они должны выработать по своему расписанию. Себестоимость не может уходить «в никуда».
3. Если сотрудники с фиксированной зарплатой 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



	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



	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

ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ НА НАШ КАНАЛ!

