

# Базовая финансовая модель для консалтинга и профессиональных услуг

+ •

определение целевой рентабельности  
проектов



# ЗНАКОМИМСЯ



Александр Спиридонов

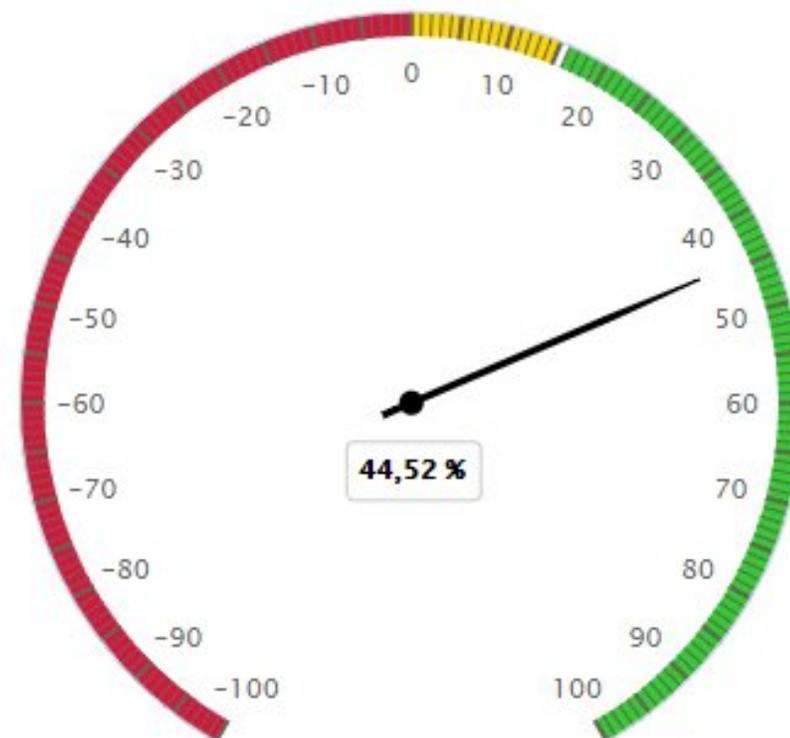
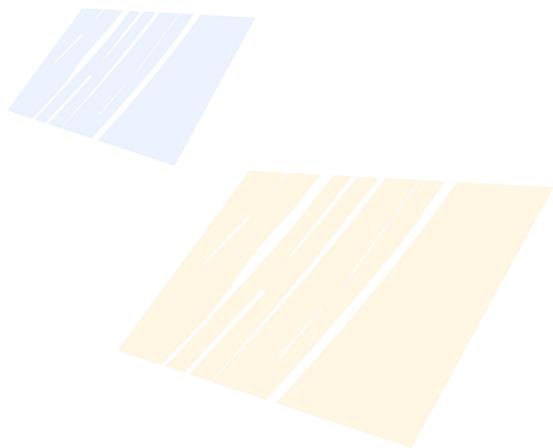
- Директор по консалтингу WorkPoint
- 50+ проектов внедрения PSA
- 10+ лет опыта работы в IT-консалтинге

# ФОРМУЛИРУЕМ ЗАДАЧУ



Строим финансовую модель для того, чтобы:

- Определить целевую рентабельность проектов
- Определить параметры, влияющие на рентабельность
- Определить пути оптимизации



# ЗАДАЕМ КОНТЕКСТ

## Консалтинговые компании и бизнес профессиональных услуг

- Ведут проектную деятельность
- Создают интеллектуальные продукты или услуги
- Сотрудники – главный актив

«Закупают» время у сотрудников и продают клиентам.



Консалтинговые  
компании



Архитектура и  
проектирование



Информационные  
технологии



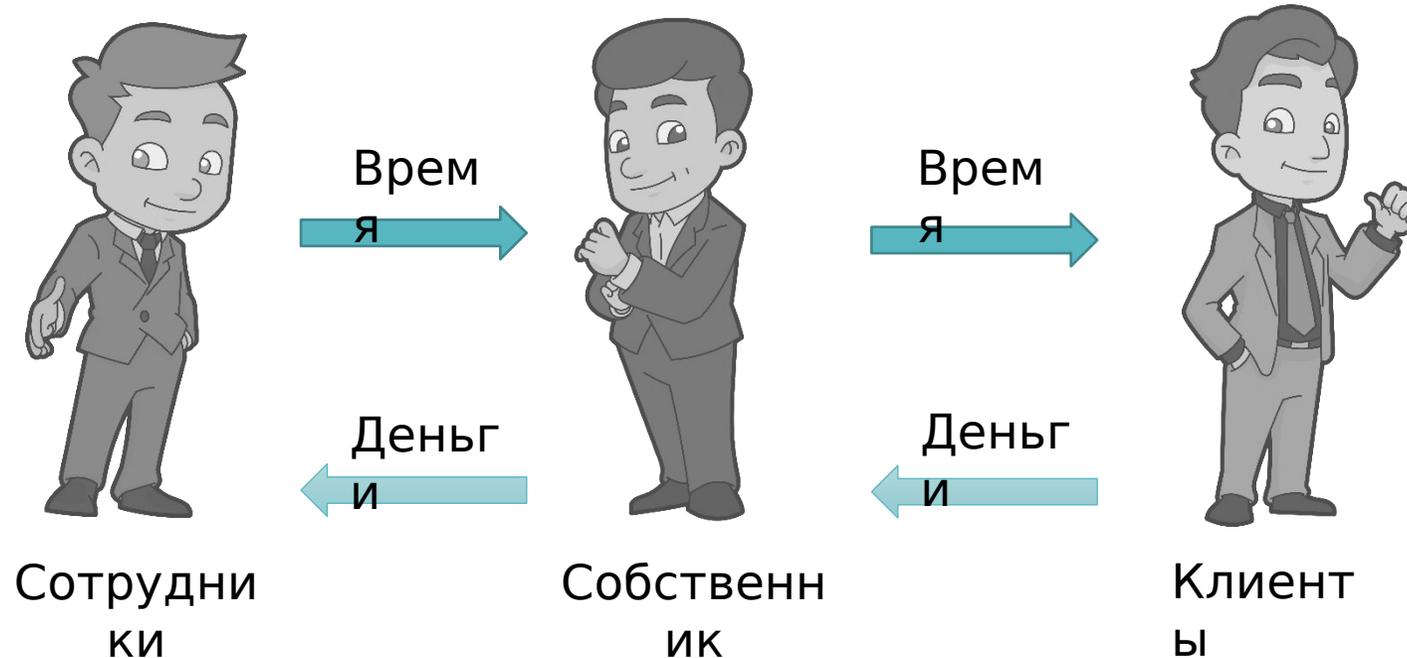
Маркетинговые и  
рекламные агентства



# БИЗНЕС НА ВЕРХНЕМ УРОВНЕ



Компания «закупает» время сотрудников и продает его клиентам в рамках проектов:



У каждого часа есть ставка себестоимости – цена, которую компания платит за «закупку» этого часа у сотрудника.



**Рентабельность**  
Какая бывает и из чего  
складывается

# РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

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

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



# 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

- Включает только прямые затраты
- Показывает эффективность отдельного проекта

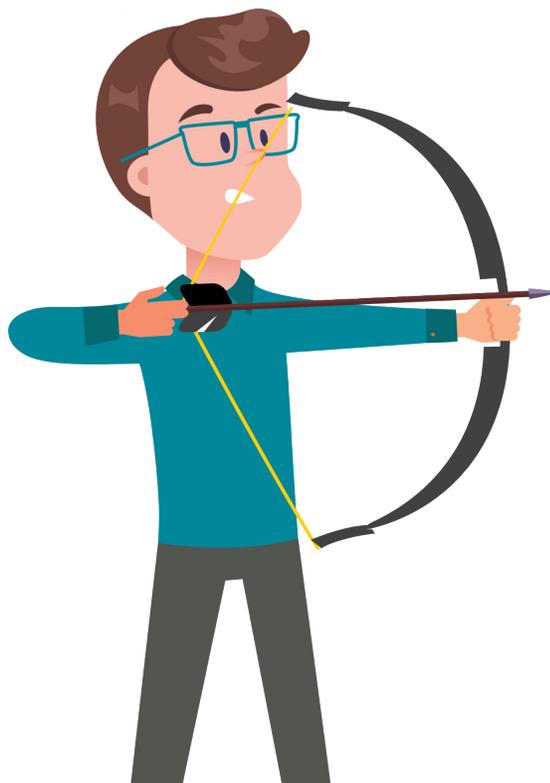
## Операционная

- Включает и прямые и косвенные затраты
- Показывает эффективность бизнеса в целом

# ЦЕЛЕВАЯ ОПЕР. РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ



# 15%



$0,15 = \frac{(\text{Выручка} - \text{Административные затраты} - \text{Накладные затраты} - \text{Прямые затраты})}{\text{Выручка}}$



**Утилизация**  
Мера эффективного  
использования

# УТИЛИЗАЦИЯ



**72%** - использованные часы  
**28%** - неиспользованные часы

## Низкая утилизация

- Выше накладные затраты
- Приходится держать высокие цены

## Высокая утилизация

- Не остается времени на развитие
- Постепенное выгорание



# Прямые затраты

И себестоимость труда

# ПРЯМЫЕ ЗАТРАТЫ



Работает 8 часов  
в день

В среднем - 164  
часа в месяц

Получает 100  
000 ₺ в месяц (в  
среднем) с  
учетом всех  
отчислений

$$\text{Ставка себестоимости} = 100\,000 / 164 = 610 \text{ ₺}$$



# Выручка

Планируем целевую выручку

# ЦЕЛЕВАЯ ВЫРУЧКА



*Опер. Рентабельность = Опер. Прибыль / Выручка =*

Знаем

*= (Выручка - Административные затраты - Накладные затраты - Прямые затраты) /  
Выручка*

Знаем

Знаем

Знаем

**Целевая выручка (в месяц) =**

*(Административные затраты + Накладные затраты + Прямые затраты) / (1 - Опер.  
Рентабельность)*

# ЦЕЛЕВАЯ ВАЛОВАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ



*Валовая рентабельность =  
(Выручка - Прямые затраты)/Выручка*

Знаем

Знаем

# ЦЕЛЕВЫЕ ТАРИФЫ



*Валовая рентабельность часа =  
(Тарифная ставка - Прямые затраты) / Тарифная ставка*

*Тарифная ставка = Прямые затраты / (1 - Валовая рентабельность часа)*



# Заключение

И некоторые рекомендации

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ



- Планировать и контролировать утилизацию
- Следить за структурой команды: квалификация исполнителей должна соответствовать сложности проектов
- Контролировать плановую и фактическую рентабельность каждого проекта

# ОСТАЛИСЬ ВОПРОСЫ?



Александр Спиридонов

Руководитель практики внедрения WorkPoint  
[aspiridonov@getworkpoint.com](mailto:aspiridonov@getworkpoint.com)