

# Эффективное бюджетирование в проектной компании

Е. Беляцкий

- Проблема интеграции бюджета проекта в бюджет компании
- Решение проблем финансового анализа проектной деятельности
- Организационно-финансовая модель
  - Движение данных
  - Способ учета выручки
  - Примеры показателей
- ИС «Динамическое бюджетирование»

## Бюджетирование текущей деятельности

## Бюджетирование проекта

Бюджетирование на  
календарный период

Бюджетирование на период  
проекта

Планирование основных форм  
отчетности (ББ, ОДДС, ОПУ)

Планирование сроков и  
размеров притока и оттока  
денежных средств

Контроль основных индикаторов

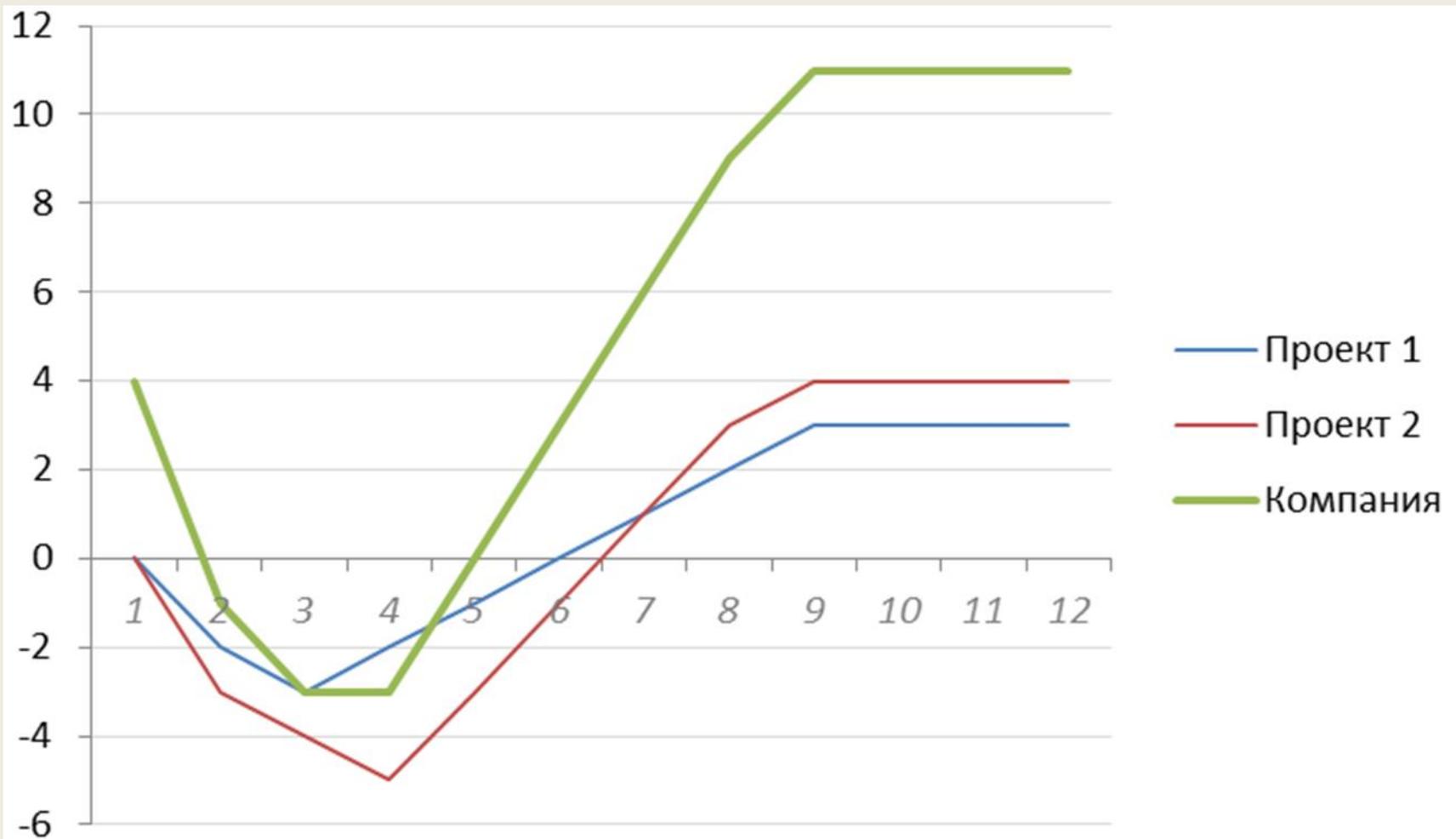
Контроль основных статей  
движения ДС

Существующие финансово-учетные системы компаний не нацелены на корректный учет операций проектной деятельности.

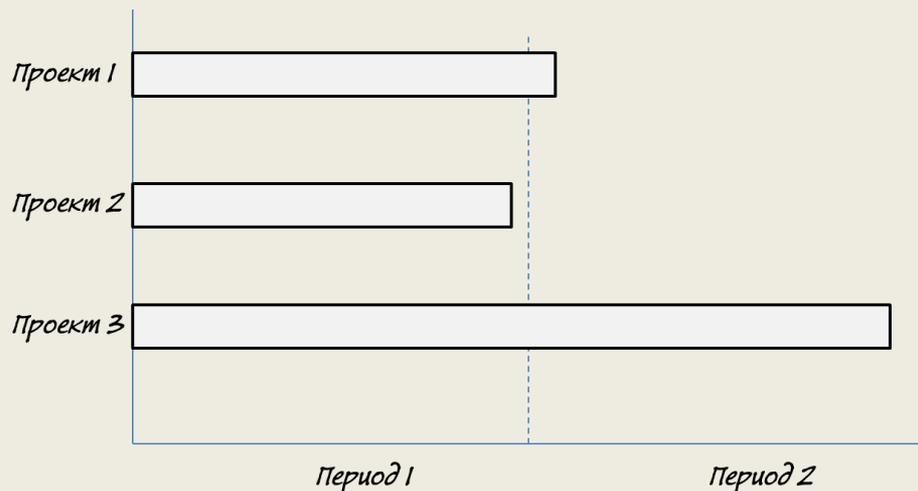
- Показатели неравномерны;
- Динамика внутри периода не обозначена;
- Связи между причинами и результатами изменений неоднозначны

- Проблема оценки причин динамики финансовых коэффициентов
- Проблема оценки достаточности ликвидности
- Особенности учета работ в рамках проектов:
  - Условность шага дискретизации
  - Проблема оценки создания стоимости

# Проблема неверной оценки достаточности ликвидности



# Проблема «Условность шага дискретизации»



	Период 1	Период 2
<b>ОДДС проекта 1</b>		
Поступления	-	150
Платежи	-100	-
Сальдо денежных потоков	-100	150
<b>ОДДС проекта 2</b>		
Поступления	150	-
Платежи	-100	-
Сальдо денежных потоков	50	-
<b>ОДДС проекта 3</b>		
Поступления	-	150
Платежи	-100	-
Сальдо денежных потоков	-100	150

Классический ОПУ	Период 1	Период 2
<b>ОПУ проекта 1</b>		
Выручка	-	150
Себестоимость продаж	-	-100
Чистая прибыль (убыток)	-	50
<b>ОПУ проекта 2</b>		
Выручка	150	-
Себестоимость продаж	-100	-
Чистая прибыль (убыток)	50	-
<b>ОПУ проекта 3</b>		
Выручка	-	150
Себестоимость продаж	-	-100
Чистая прибыль (убыток)	-	50

# «Проблема оценки создания стоимости»



Классический ОПУ

Период 1      Период 2      Период 3

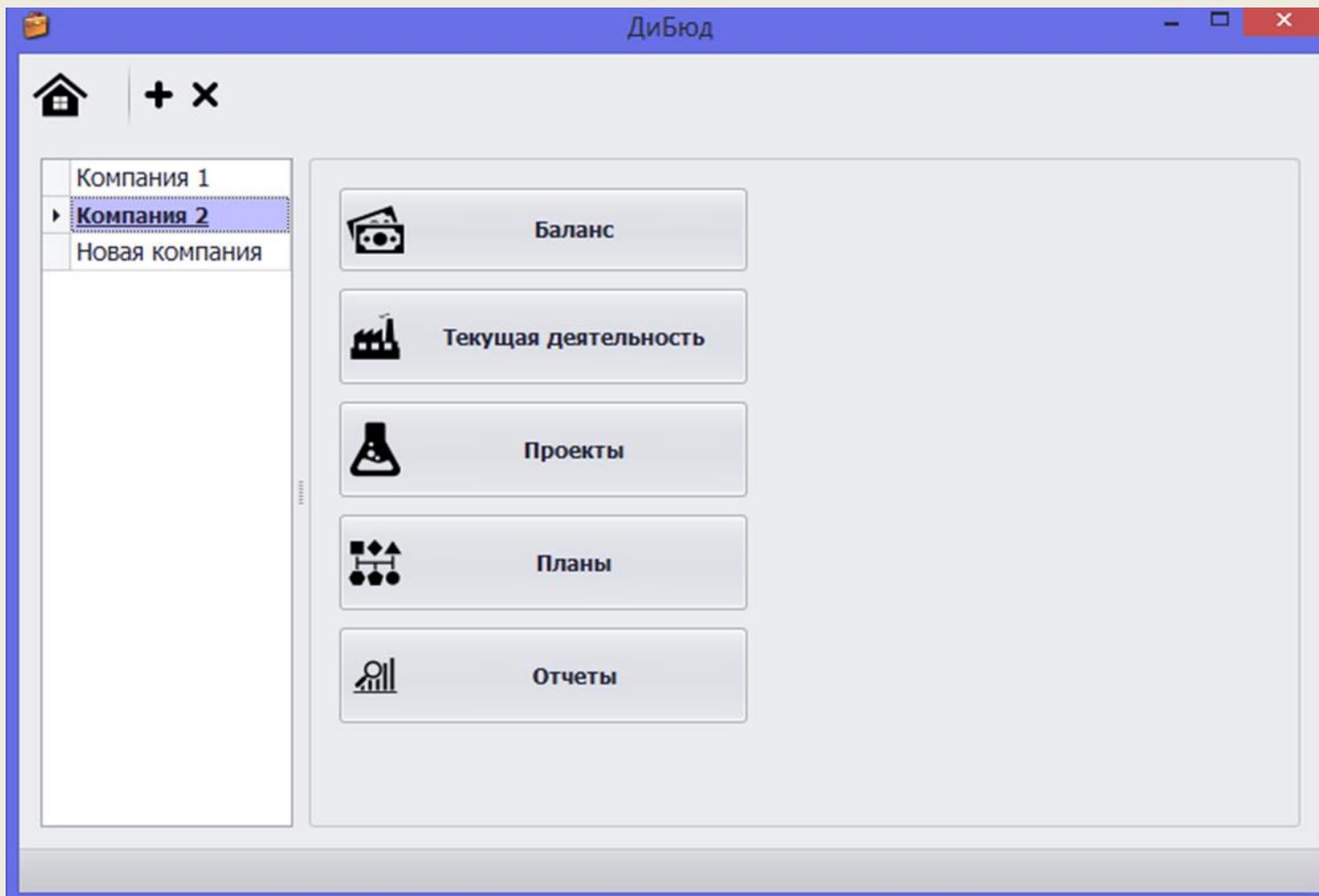
ОПУ проекта 1

	Период 1	Период 2	Период 3
Выручка	-	-	200
Себестоимость продаж	-	-	-120
Чистая прибыль (убыток)	-	-	80

Период 1      Период 2      Период 3

ОДС проекта 1

	Период 1	Период 2	Период 3
Поступления	-	-	200
Платежи	-50	-50	-20
Сальдо денежных потоков	-50	-50	180



# Решения проблем некорректной интеграции бюджетов

- Проблема оценки причин динамики финансовых коэффициентов
- Проблема оценки достаточности ликвидности
- Особенности учета работ в рамках проектов:
  - Условность шага дискретизации
  - Проблема оценки создания стоимости



BEFORE

/// 253 LBS

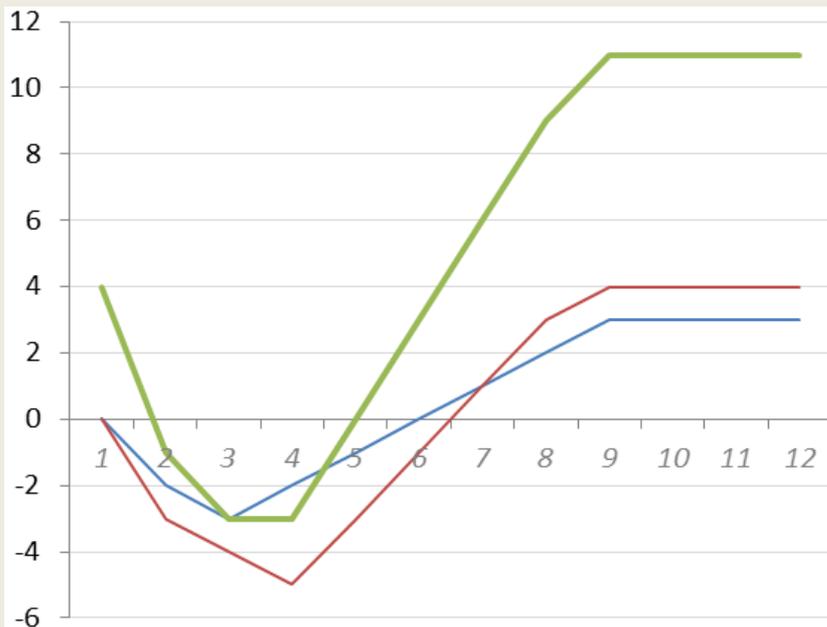


AFTER

/// 216 LBS

<http://dbudg>

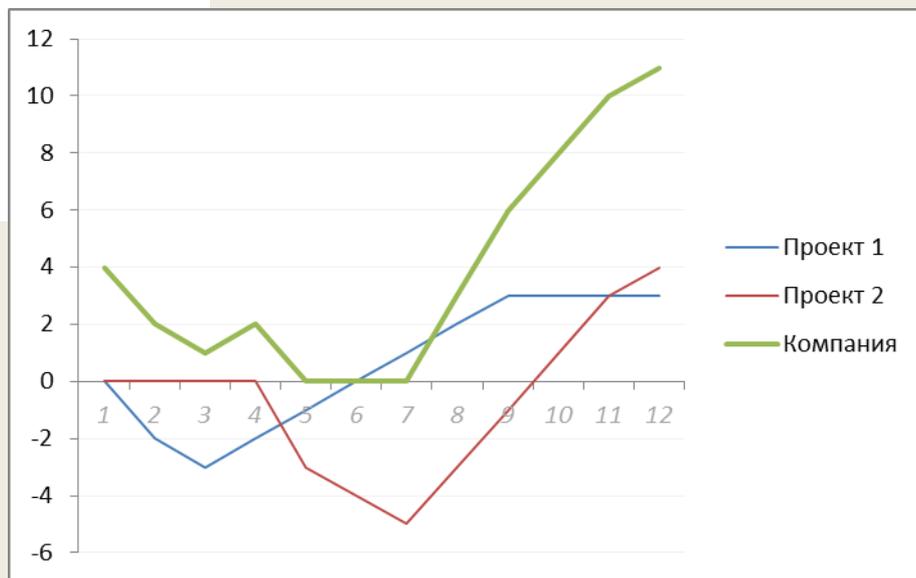
# Проблема неверной оценки достаточности ликвидности



— Проект 1  
— Проект 2  
— Компания

Before

After



— Проект 1  
— Проект 2  
— Компания

Показывает «условно заработанную» на данный момент выручку по конкретному проекту.

Позволяет сравнивать работы между собой и между проектами.

Учитывает актуальные для конкретной компании показатели.

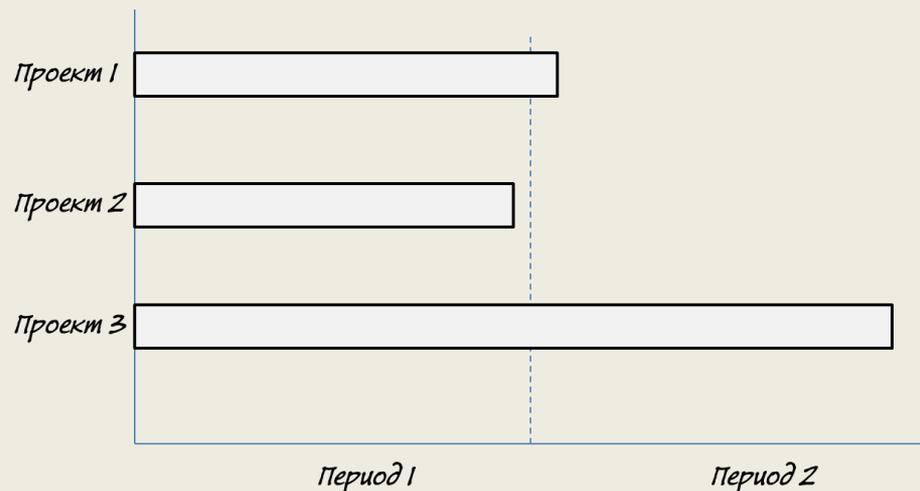
$$W_i = \frac{C_i \times L_i \times K_i}{\sum_j^n C_j \times L_j \times K_j} \times 100\%,$$

C – стоимость выполнения работы (плановая)

L – продолжительность работы (плановая)

K – коэффициент значимости работы

# Решение проблемы «Условность шага дискретизации»



	Период 1	Период 2
<b>ОДДС проекта 1</b>		
Поступления	-	150
Платежи	-100	-
Сальдо денежных потоков	-100	150
<b>ОДДС проекта 2</b>		
Поступления	150	-
Платежи	-100	-
Сальдо денежных потоков	50	-
<b>ОДДС проекта 3</b>		
Поступления	-	150
Платежи	-100	-
Сальдо денежных потоков	-100	150

Классический ОПУ	Период 1	Период 2
<b>ОПУ проекта 1</b>		
Выручка	-	150
Себестоимость продаж	-	-100
Чистая прибыль (убыток)	-	50
<b>ОПУ проекта 2</b>		
Выручка	150	-
Себестоимость продаж	-100	-
Чистая прибыль (убыток)	50	-
<b>ОПУ проекта 3</b>		
Выручка	-	150
Себестоимость продаж	-	-100
Чистая прибыль (убыток)	-	50

Динамический ОПУ с использованием VBS	Период 1	Период 2
<b>ОПУ проекта 1</b>		
Выручка	120	30
Себестоимость продаж	-80	-20
Чистая прибыль (убыток)	40	10
<b>ОПУ проекта 2</b>		
Выручка	150	-
Себестоимость продаж	-100	-
Чистая прибыль (убыток)	50	-
<b>ОПУ проекта 3</b>		
Выручка	90	60
Себестоимость продаж	-60	-40
Чистая прибыль (убыток)	30	20

# Решение «Проблемы оценки создания стоимости»



Классический ОПУ      Период 1      Период 2      Период 3

ОПУ проекта 1			
	Период 1	Период 2	Период 3
Выручка	-	-	200
Себестоимость продаж	-	-	-120
Чистая прибыль (убыток)	-	-	80

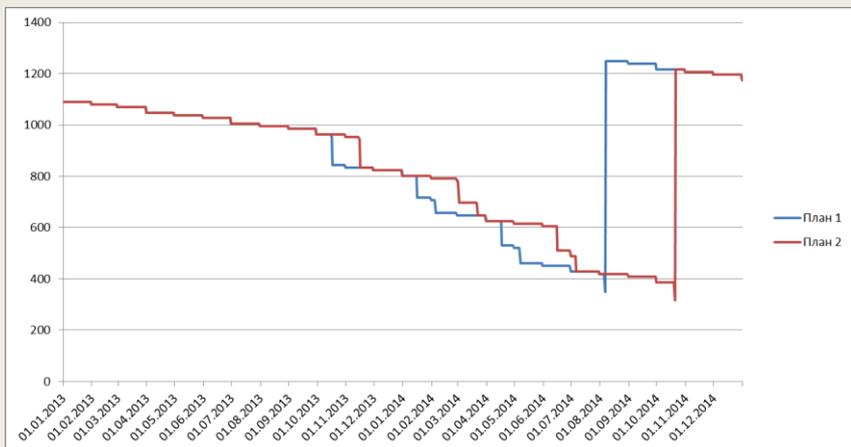
Период 1      Период 2      Период 3

ОДДС проекта 1			
	Период 1	Период 2	Период 3
Поступления	-	-	200
Платежи	-50	-50	-20
Сальдо денежных потоков	-50	-50	180

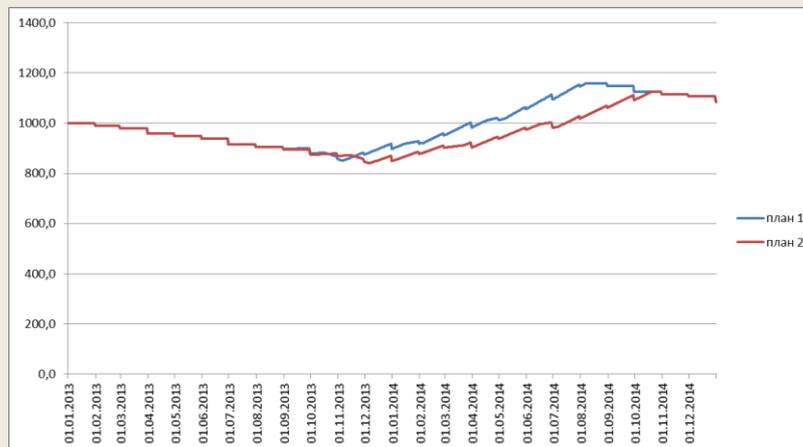
Динамический ОПУ с использованием VBS      Период 1      Период 2      Период 3

ОПУ проекта 1			
	Период 1	Период 2	Период 3
Выручка	80	80	40
Себестоимость продаж	-48	-48	-24
Чистая прибыль (убыток)	32	32	16

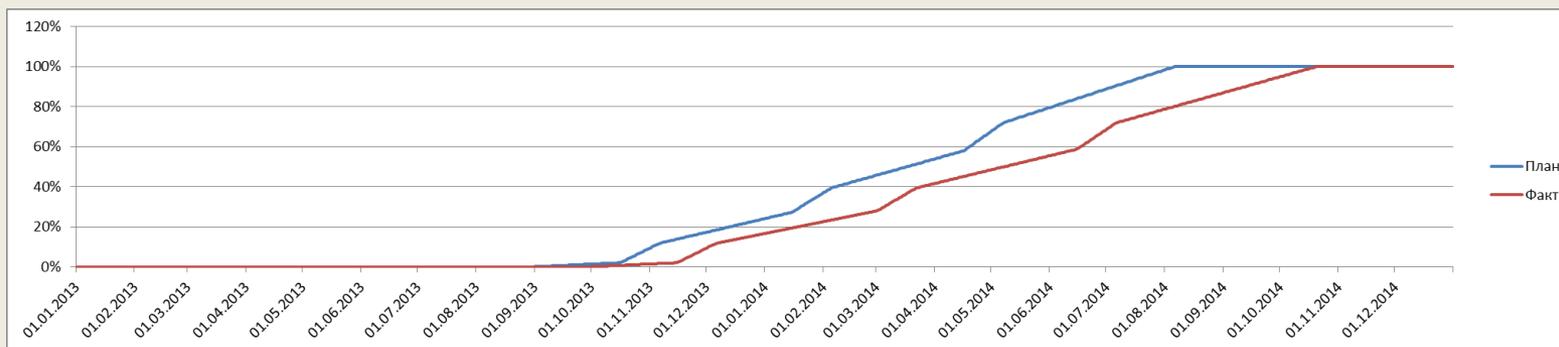
## Остаток денежных средств



## Накопленная выручка (Value-based sales)



## Ход выполнения проекта на основании Value-based sales



Спасибо за внимание