

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА ПРОЕКТА ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ

© 2019 Чернова Влада Владиславовна\*  
магистрант  
Самарский государственный экономический университет  
E-mail: vlada.dubova@yandex.ru

В связи с высокими темпами развития телекоммуникационной отрасли необходима модернизация классического подхода к бюджетированию, учитывая уникальность каждого проекта. В данной статье проведен анализ проектов телекоммуникационной компании, и подготовлена форма бюджета проекта, учитывающая особенности отрасли и способствующая эффективному контролю доходов и расходов проекта.

**Ключевые слова:** бюджет проекта, телекоммуникационная компания, доходы, затраты, проект.

Эффективность деятельности предприятия и его устойчивая работа в современных условиях возможны только при наличии в нем развитой структуры планирования. С ее помощью менеджмент имеет возможность оперативно реагировать на изменение внешней среды, определять стоимость потребляемых ресурсов и осуществлять их эффективное распределение. Одним из элементов системы планирования организации является формирование бюджета отдельных проектов, то есть ограниченных во времени операций, причем могут рассматриваться не только инвестиционные проекты, но и элементы операционной деятельности хозяйствующего субъекта. Каждый проект может быть уникален в отличие от бизнес-процессов, выполнение которых одинаково. В связи с этим, в организации производится индивидуальная разработка бюджета для каждого проекта. С развитием информационных технологий на рынке товаров и услуг появляется большое количество телекоммуникационных компаний. Для совершенствования механизма контроля бюджета таких компаний рекомендуется анализировать каждый проект.

Целью данной работы является совершенствование методики формирования бюджета проекта, с учетом особенностей телекоммуникационной отрасли, способствующей более эффективному принятию решений.

Отрасль телекоммуникаций в России развивается опережающими темпами. По данным аналитического агентства "ТМТ Консалтинг" объем рынка телекоммуникаций в 2018 году достиг 1,70 трлн руб., а темпы роста доходов составили 3,4%, что является самой высокой динамикой за последние 5 лет. (Рисунок 1).

---

\* Научный руководитель - **Наумова Ольга Александровна**, кандидат экономических наук, доцент.

Столь быстро развивающаяся отрасль требует совершенствование механизмов информационного обеспечения. Необходимо учитывать уникальность каждого проекта данной отрасли, что обуславливает модернизацию классического подхода к бюджетированию.

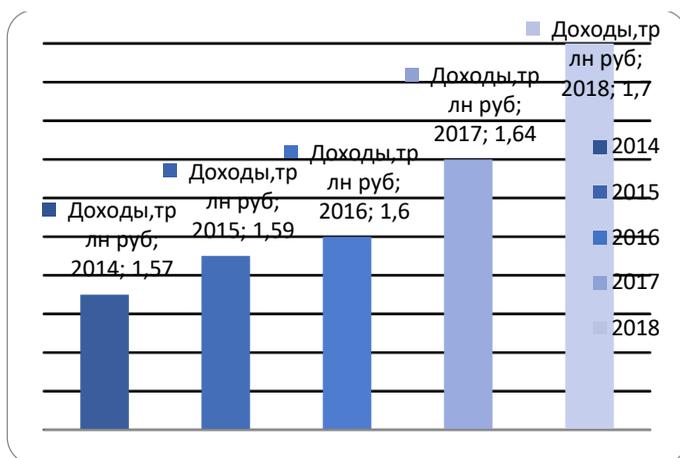


Рис. Динамика рынка телекоммуникаций в России<sup>1</sup>

Разработка методики формирования бюджета будет проведена в рамках данной работы на примере компании XYZ. Компания является одним из крупнейших поставщиков телекоммуникационного и сетевого оборудования в РФ. Основными направлениями работы являются: телекоммуникационные сети, в том числе проектирование и строительство телекоммуникационных сетей; оборудование беспроводных и базовых сетей; глобальный сервис, включающие оперативное обслуживание и комплексное оснащение.

С учетом длительности процесса реализации, на протяжении всего жизненного цикла проекта предлагается подготавливать несколько бюджетов в соответствии со стадиями проекта. Таким образом, бюджеты будут сформированы по трем стадиям жизненного цикла: планирование, реализация и закрытие проекта (см. табл.1).

На стадии "планирование проекта" происходит формирование основного объема информации по проекту. Формируется бюджет объема и содержания работ, разрабатывается план необходимых ресурсов и их поставок. Отдельное внимание уделяется проектным рискам. На данной стадии необходимо разработать организационную структуру проекта, подготовить сводный план проекта, то есть подробный график выполнения работ.

На стадии планирования рекомендуется разработать детализированный бюджет доходов и расходов по статьям с привязкой к временному периоду, а также сформулировать проектные цели и согласовать дату начала проекта.

**Формирование и анализ бюджета проекта в зависимости от стадии его жизненного цикла**

Стадия жизненного цикла проекта	Необходимые бюджеты и расчеты	Принимаемые решения
Планирование проекта	Бюджет объема и содержания работ, бюджет ресурсов и поставок, анализ проектных рисков. организационная структура проекта, мастер-план проекта, бюджет по статьям затрат; оценка финансового результата проекта	О целесообразности реализации проекта
Реализация проекта;	Корректировка сформированных бюджетов;	О целесообразности заключения контрактов не включенных в первичный мастер-план проекта
Закрытие проекта	анализ исполнения бюджета, анализ эффективности завершенного проекта,	О поощрении исполнителей проекта и распределении финансового результата

На данной стадии должна быть произведена оценка прибыльности проекта, и руководство принимает финальное решение об необходимости реализации данного проекта. В зависимости от поставленной цели проекта может быть принято решение о согласии и на убыточный проект, в случае если компания понимает, что данный проект поможет завоевать новую нишу на рынке.

На стадии "реализация проекта" производится контроль выполнения проекта и детализация фактических отклонений от составленного бюджета. В случае, если были подписаны новые контракты, то необходимо провести корректировку.

На стадии "закрытие проекта" проводится анализ завершенного проекта, сравнение показателей сводного бюджета с фактическими значениями.

Компания XYZ осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: продажа оборудования; осуществление работ по установке и настройке оборудования, а также сервисное обслуживание данного оборудования. В связи с этим, у данной компании в бюджете фигурирует две статьи доходов: выручка от сервисных работ, выручка от продажи оборудования.

Проанализировав проектную деятельность компании, для повышения обоснованности принятия управленческих решений нами были определены следующие категории проектов телекоммуникационных компаний.

Масштаб проекта предполагает различные виды отчетности и контроля, а также затраты на проектную команду.

Проведя подробный анализ состава расходов и доходов телекоммуникационной компании, была сформирована универсальная форма бюджета, подходящая

для каждого вида проекта. Данная форма является универсальной и не зависит от категории проекта. Бюджет содержит в себе основные статьи доходов и расходов телекоммуникационной компании, с особенностями деятельности.

Таблица 2

**Классификация проектов по масштабам**

	<b>Проект SB (super big)</b>	<b>Проект B (big)</b>	<b>Проект M (medium)</b>	<b>Проект Sm (small)</b>
Сумма выручки	≥ 700 млн руб.	≥ 400 млн руб.	≥100 млн руб.	≤ 100 млн руб.
Охват территории	≥6 федеральных округов	≥4 федеральных округов	≥2 федеральных округов	1 федеральный округ
Вид контроля, отчетность	Финансовый анализ каждый месяц с топ менеджерами	Финансовый анализ каждый месяц с топ менеджерами	Финансовый анализ каждый квартал	Финансовый анализ каждое полугодие
Проектная команда	Три или более проектных менеджера	Два проектных менеджера	Один проектный менеджер	Проектный менеджер на несколько Sm проектов

В процессе составления бюджета задействованы все члены проектной команды из разных центров ответственности.

Дадим характеристику каждой статье представленного бюджета.

1. Выручка. Для сбора информации о выручке необходимо собрать информацию обо всех подписанных заказах и заказах, которые планируется подписать. Признание выручки осуществляется только после завершения всех работ (передачи ответственности заказчику) и после подписания соответствующих актов с заказчиком.

2. Затраты. Информацию о затратах предоставляют члены команды в зависимости от вида затрат.

2.1 Затраты на оборудования зависят от себестоимости самого оборудования, которое поставляется для того или иного заказа.

2.2 Сервисные затраты

2.2.1 Для калькулирования затрат на рабочую силу менеджером предоставляются человеко-часы сотрудников, задействованных в компании.

2.2.2 Затраты на субподрядчиков предоставляются по результатам тендеров

2.2.3 Затраты на командировки складываются из затрат сотрудников на гостиницу, перелеты, а также суточные

2.2.4-2.2.8 Данные сервисные затраты обычно включают затраты на обучение субподрядчиков и заказчиков, затраты на закупку материалов, необходимых для установки оборудования. Кроме того, данные затраты включают гарантийное обслуживание. В зависимости от типа оборудования заказчику предоставляются гарантия, и в случае поломки и необходимости производить расходы на гарантийный ремонт, затраты попадают в данную статью.

## Статьи бюджета проекта, тыс. руб.

Статьи	Месяц 1	Месяц 2		Месяц n
1.Выручка				
1.1Сервисная выручка				
1.2Выручка от продажи оборудования				
2.Затраты				
2.1 Затраты на оборудование				
2.2 Затраты на сервис				
2.2.1 Затраты на кадры				
2.2.2 Затраты на субподрядчиков				
2.2.3 Затраты на командировки				
2.2.4. Затраты на обучение персонала				
2.2.5 Расходы на проведение мероприятий				
2.2.6 Затраты на материалы				
2.2.7 Гарантийное обслуживание				
2.2.8 Прочие				
2.3 Затраты на логистику				
3.1Сухопутная транспортировка				
2.3.2 Транспортировка по воде				
2.3.3Транспортировка по воздуху				
2.3.4 Таможенные пошлины				
2.4 Затраты на склады				
2.5 Предоставленная скидка				
2.6 Другие проектные затраты				
3. Риски				
4. Прибыль				

2.3 Затраты на логистику включают в себя основные логистические затраты на транспортировку груза от центров снабжения до офисов компании, таможенные пошлины. Данные затраты предоставляются логистическим отделом

2.4 Затраты на склады включают в себя хранение оборудования на складе, потери при инвентаризации.

2.5 Проектная скидка, предоставленная заказчику

2.6 Другие проектные затраты включают в себя процент от дебиторской задолженности, то есть в случае, если заказчик не оплачивает завершённые работы в соответствии с контрактом, денежная сумма со временем обесценивается, тем самым это отражается в данной статье расходов. Неоплаченные заказы уменьшают прибыльность проекта и увеличивают разницу между составленным бюджетом и фактом. Необходимо установить определенный процент от заказов, который закладывается в бюджет, так как предполагается, что заказчик не всегда совершает оплату вовремя. Кроме того в данную статью включена курсовая

разница. Но при формировании бюджета, вероятность изменения курса включается в статью с рисками. Данная статья включает и другие расходы, возникающие в процессе выполнения проекта, такие как скидка, затраты на инспекцию, в случае, если таковая фигурирует в контракте.

3. Статья риски предполагает специальный фонд, резервирующий денежные средства, в случае возникновения возможных потерь. Например, ущерб, вызванный нарушением условий контракта со стороны компании (задержка выполнения работ). Риск подсчитывается, используя некоторую вероятность возникновения негативного события. Таким образом, сумма ущерба умножается на процент вероятности. Необходимо в течение всего жизненного цикла постоянно производить переоценку рисков.

Разработанная форма универсального бюджета для телекоммуникационной компаний, занимающихся одновременно продажей оборудования и осуществлением работ по его установке, настройке, сервисному обслуживанию позволяет сравнивать различные виды проектов и видеть условия реализации проекта в целом. При принятии решения менеджеры руководствуются ключевыми результатами. Однако, для получения информации по каждой статье рекомендуется предоставлять расшифровку. Данная функция может быть автоматизирована. Предлагаемая форма бюджет имеет возможность адаптации под конкретный проект с учетом потребностей управления.

---

<sup>1</sup> TMT Консалтинг. URL: <http://tmt-consulting.ru/wp-content/uploads/2018/12/TMT-телеком-2018.pdf>.

## METHODOLOGICAL PARTICULARITIES OF PREPARATION OF PROJECT BUDGET FOR TELECOMMUNICATION COMPANY

© 2019 Chernova Vlada Vladislavovna  
Master`s Degree Student  
Samara State University of Economics  
E-mail: vlada.dubova@yandex.ru

Due to the high rate of development of the telecommunication industry, it is necessary to improve the classical approach to budgeting. In this article the analysis of projects of telecommunication industry is conducted, and the form of the budget of project is prepared, taking into account the characteristics of the industry. Moreover, this form is made for effective control of income and expenditure.

**Keywords:** project budget, telecommunication company, income, expenditure, a project.