

Прочитав книгу, вы сможете:

- решиться на проект, чтобы:
  - а) получить дополнительный доход;
  - б) снизить затраты;
  - в) оптимизировать бизнес-процессы;
- составить финансовый план проекта;
- довести проект до запланированной отдачи;
- защитить проект перед инвесторами.

**Зоя Стрелкова**

# **ВЛОЖИТЬ И ПОЛУЧИТЬ**

**»» КАК НЕ ПОТЕРЯТЬ  
ДЕНЬГИ В ПРОЕКТЕ**

 **SYNERGY BOOK**  
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

Москва, 2020

Если у компании нет новых проектов, это ее убивает. Без инвестиций в новое нет развития, нет будущего.

Проект – это новое дело, в которое вы инвестируете время и деньги, чтобы получить новый результат. При этом, разумеется, есть риск потерять вложенные ресурсы. Но это только риск, с ним можно работать.

Цифры – то, что поможет вам взять под контроль связанные с проектом риски и получить максимальную отдачу на вложения.

Автор книги, финансовый аналитик и консультант Зоя Стрелкова, считает, что жизнь сложнее, чем цифры. Но составляя планы, раскладывая цифры на действия и контролируя действия по цифрам, вы повышаете шансы на успех в любом проекте.

Прочитав книгу, вы сможете управлять проектом, чтобы получить дополнительную прибыль, снизить затраты или оптимизировать бизнес-процессы, оцените отдачу от проектов, составите финансовый план и доведете проект до запланированного результата.

Книга полезна для предпринимателей и руководителей, которые готовы идти на риск, но не хотят терять деньги на проектах – ни на больших, ни на маленьких.

# Содержание

<b>Введение. А вы уже теряли деньги на проектах?</b> .....	9
<b>Главные слова: проект, инвестиции, отдача</b> .....	14
Что такое проект (вспоминаем классику).....	14
Срок жизни проекта.....	17
Инвестиции.....	18
Текущие расходы проекта.....	19
Отдача от проекта.....	20
Срок окупаемости проекта.....	22
ROI — универсальный ключ ко всем проектам.....	23
Как правильно посчитать отдачу (Return).....	25
<b>Отдача от проекта — это прежде всего деньги</b> .....	27
Деньги правят миром?.....	27
Отчет о движении денежных средств.....	27
Движение денежных средств по проекту.....	31
Несерьезный пример: движение денежных средств по проекту.....	37
Как учесть в ДДС проекта средства инвесторов.....	46
Серьезный пример: движение денежных средств по проекту.....	47
Детализация ДДС по проекту для управленческих целей.....	56
Как учесть проценты по кредитам, привлеченным на проект.....	60
Тотальное управление деньгами (Total Cash Management).....	61
Обязательства за кадром.....	65
<b>Ускоряем наступление отдачи: управление рентабельностью проекта</b> .....	69
Отчет о прибыли и убытках (о доходах и расходах) компании.....	69

План доходов и расходов по проекту.....	74
Примеры: считаем доходы и расходы по проектам.....	77
Задача: управление рентабельностью проекта (про франшизу и слонов).....	84
<b>Как измерить экономию.....</b>	<b>96</b>
Заменит ли робот человека?.....	96
Время, штуки, деньги, или метод TVD.....	97
Расчет эффекта от снижения затрат и потерь.....	103
Расчет упущенной выгоды.....	115
Логика расчета ROI в проектах оптимизации.....	119
А если деньги — не главное?.....	123
<b>Как оценить выгоду от дорогой покупки.....</b>	<b>126</b>
Мы не настолько богаты, чтобы покупать дешевые вещи...126	
Метод совокупной стоимости владения (ТСО).....	127
ТСО для программного обеспечения.....	137
<b>Отдача на затраты операционной деятельности.....</b>	<b>142</b>
Инвестиционный подход к управлению затратами.....	142
Командировочные расходы, или «Куда это они ездят?».....	143
Отдача на неудачу.....	145
Клиент как проект.....	147
Отдача на новое рабочее место.....	153
Отдача на идею.....	156
<b>Управление инвестиционной частью проекта.....</b>	<b>161</b>
Бюджет освоен, объект недостроен. Как этого избежать?...161	
Метод освоенного объема.....	167
Пример. Открытие «Лимонадного бара».....	176
<b>Где взять данные?.....</b>	<b>187</b>
И правда, откуда берутся цифры для планов?.....	187
Сбор данных для проектов по получению дополнительного дохода.....	190

Сбор данных для проекта по снижению затрат.....	196
Сбор данных для проекта оптимизации.....	200
Как отделить лишние данные от нужных.....	202
<b>Приборная панель для управления проектом.....</b>	<b>209</b>
А вдруг все пойдет не так?.....	209
Примеры приборных панелей.....	218
<b>Как сделать так, чтобы все заработало.....</b>	<b>224</b>
Почему проекты не взлетают?.....	224
Осьминог или единорог? Что должен знать и уметь руководитель проекта.....	228

## Введение

### А вы уже теряли деньги на проектах?

Каждый год компании сталкиваются с проектами разных масштабов. У кого-то проекты гигантские, на миллионы и миллиарды рублей, у кого-то — совсем небольшие. Но каждый проект, независимо от масштаба, — это вложение денег и сил. И не хочется, чтобы эти вложения пропали зря. В наше время лишних денег у бизнеса нет, а время и вовсе — невозполнимый ресурс. И мы справедливо хотим на свои вложения получить отдачу, причем в разумные сроки.

Что такое проект? Это нечто новое, отличающееся от обычной деятельности компании. Мы занимаемся проектами за пределами нашей ежедневной, привычной работы. Часто они требуют новых знаний и помещают нас в незнакомые ранее ситуации.

Разработка и вывод нового продукта на рынок, расширение производства, автоматизация учета, запуск интернет-магазина, повышение квалификации сотрудников — все это проекты, которые отвлекают ресурсы от основной нашей деятельности, но зато могут принести новый результат.

В самом деле, мы начинаем проекты, чтобы получить то, чего раньше не было, перейти на новый уровень. В результате компания может получить новые виды дохода, экономию, снижение потерь или повышение качества и конкурентоспособности продукта. Или не получить, так тоже бывает, и довольно часто.

Я вообще предлагаю относиться к любому новому для компании шагу как к проекту, даже если стартовые денежные инвестиции не так велики.

Вложить и получить. Как не потерять деньги в проекте



Например, нанять первого в компании менеджера по экспорту или первого специалиста по e-commerce — разве это не проект? Конечно, проект!

Во-первых, от этого шага появится достаточно отчетливый результат: новая «боевая единица», открывающая компании новые возможности.

Во-вторых, суммарные вложения компании на этот шаг, считая время на принятие решения, создание профиля кандидата, на поиск и отбор, все равно будут немалые.

В-третьих, присутствуют все три ограничения проекта: время, бюджет, качество.

На мой взгляд, управлять такими делами нужно именно в проектной логике, иначе все растягивается и тонет в текущих проблемах.

А вы сейчас ведете какой-нибудь проект? Или только планируете, принимаете решение?

Какие вопросы стоят перед вами?

Мы ввязываемся в проекты ради нового для компании результата. Мы хотим иметь этот результат и ради этого готовы инвестировать время и деньги. Первый вопрос, который встает перед нами: а стоит ли идти на такие вложения, окупятся ли они? Стоит ли овчинка выделки?



Введение. А вы уже теряли деньги на проектах?

То есть первые вопросы обычно связаны с целесообразностью проекта.



Второй вопрос обычно связан с ресурсами компании: а можем ли мы позволить себе такой объем инвестиций?

Скорость ответа на этот вопрос очень зависит от финансового состояния. Некоторые компании имеют достаточно резервов, чтобы ставить на кон миллионы рублей. Кто-то не может себе позволить потерять даже сто тысяч. Чем серьезнее для вас сумма инвестиций, чем чувствительнее она для экономики вашей компании, тем больше времени требуется на принятие решения. Даже если будущий результат проекта представляется весьма привлекательным и вполне достижимым, нас может остановить опасение потерять то, что есть.



Вложить и получить. Как не потерять деньги в проекте

Но это только первые вопросы, и вы их рано или поздно преодолеете. Тем более, если вы очень хотите запустить этот проект, получить этот результат, то ваши расчеты будут выглядеть оптимистичными, а сомнения — минимальными.

Уже преодолели? Сейчас начинается самое интересное.

Решение принято, и проект начал жить. И теперь каждый день вас ждет нечто новенькое. Открываются новые обстоятельства, которые почему-то чаще увеличивают затратную часть проекта, чем будущую отдачу от него.

Теперь вопрос стоит так: как контролировать расходы и работы по проекту, чтобы отдача все-таки превысила вложения?

У вас уже есть такой опыт, когда получение результата от проекта сдвинулось на неопределенное время?

Вас посещают сомнения: а не прекратить ли это дело? Сколько можно бросать время и деньги в бездонную яму? И ресурсов жалко, и бросить жалко — ведь много уже потратили.

Этот вопрос будет возникать периодически: а не оставить ли нам эту затею, чтобы не множить убытки?

Это высший пилотаж: вовремя выйти из проекта, если начальные предположения оказались ошибочными. Признать, что отдача уже не наступит. Списать убытки и жить дальше.

Но самое классное — все-таки довести проект до результата, получить отдачу на инвестиции.

Количество книг, написанных об управлении проектами, говорит о том, что дело это сложное. Хорошая новость в том, что для большинства проектов требуется не так уж и много.

Что нам нужно:

- 1) ясность в цифрах при планировании и анализе;
- 2) дисциплина;
- 3) интуиция;
- 4) ну, и немного удачи.

Цифры нужны всегда, особенно если речь идет о больших деньгах.

Дисциплина потребуется, чтобы снова и снова анализировать отклонения от плана и корректировать дальнейшие шаги, иначе проект начнет жить своей жизнью, причем на наши деньги.

Интуиция позволяет нам видеть за цифрами возможности и риски, быстрее принимать решения и действовать. Что ни говори, все в этой жизни не просчитать. Это я вам говорю как финансовый аналитик.

Удача никому не помешает. Мы не можем на нее рассчитывать, но будем ей рады.

В этой книге мы сосредоточимся на цифрах и дисциплине. С помощью цифр вы можете управлять действиями людей, от которых эти цифры зависят, и поддерживать дисциплину.

Читая книгу, представляйте себе проекты, которые компания вела в прошлом, ведет сейчас или собирается начать в будущем. Проверяйте все на себя.

Если в процессе чтения вы почувствуете, что недостаточно хорошо владеете финансовыми терминами и расчетами, возьмите мою книгу «Разберись с цифрами, чтобы бизнес приносил деньги»\*. Там все достаточно доступно.

Итак, даешь отдачу на все!

---

\* З. Стрелкова. Разберись с цифрами, чтобы бизнес приносил деньги. — М.: Synergy book, 2019.

## **Главные слова: проект, инвестиции, отдача**

### **Что такое проект (вспоминаем классику)**

Как вы для себя определяете, что такое проект?

Проект — это комплекс мероприятий, направленных на получение определенного (заранее запланированного) результата.

Главное, чем проект отличается от обычной, текущей деятельности:

- у проекта есть четко установленные сроки начала и окончания;
- деятельность в проекте практически не повторяется, все этапы отличаются по составу работ.

Другое важное отличие: в результате проекта должно появиться нечто новое, чего не было раньше и что не появилось бы без этого проекта. Эта новизна порождает сложность в управлении. Когда мы делаем то, чего не делали раньше, то тратим больше сил и совершаем больше ошибок, чем обычно. Вспомните, как учились рисовать или кататься на сноуборде. Проект сложнее обычной деятельности потому, что у нас нет опыта в таких вещах.

Даже если компания открывает тридцатый по счету магазин, все равно в каждом новом проекте вылезет какая-нибудь новизна: то ли на этапе согласования, то ли в инженерных коммуникациях, а может быть, в необычном расположении объекта.

Нужно еще вспомнить классический «треугольник ограничений проекта»:



То новое, что появится в результате проекта, должно соответствовать утвержденным на старте параметрам качества. Качество здесь — понятие широкое. Это может, например, означать соответствие определенным техническим условиям: 5 этажей, стены толщиной 30 см, высота потолков 3 метра. Но качество — это еще и определенные полезные свойства нового продукта, и достигнутый охват аудитории, и быстрое действие внедренной информационной системы, и получение запланированных финансовых результатов интернет-магазином. Просто терминологию придумали и первыми начали применять именно технари. Иногда вместо «качество» говорят «объем» проекта.

Широко известное «тройное ограничение проекта» — необходимость баланса между содержанием проекта, временем и стоимостью.

Легко нарисовать, сложнее выполнить.

У нас не всегда есть возможность сделать все так, как хочется. Иногда приходится жертвовать качеством, чтобы выиграть в скорости, или наоборот. Существуют реальные ограничения, которые нельзя не учесть. Например, законы физики и химии, согласно которым цемент застывает сутки или даже больше. Или установленные

законом сроки рассмотрения вопросов при получении различных разрешений.

Также существует форс-мажор, когда в мае выпал снег, и все работы остановились. Или вдруг осложнились отношения с государством, из которого нужно привезти самые важные комплектующие, и все застряло на таможне. Или самый главный специалист внезапно заболел и выпал из процесса. Еще есть нарушение дисциплины, рассогласованность действий разных подразделений и подрядчиков. Из моей практики: при строительстве нового цеха выяснилось, что приямок для станка, запроектированный одним подрядчиком, и рельсы в этот приямок, изготовленные другим подрядчиком, не подходят друг другу. И еще не известно, кто из этих двоих (приямок или рельсы) подходит к самому станку.

Поэтому руководителю проекта крайне важно понимать, насколько проект отклоняется от плана, где можно ускориться, сэкономить, «срезать угол». Чтобы управлять проектом, нужно его видеть как на ладони, а такая ясность достигается только с помощью цифр, финансовых или нефинансовых показателей.

Еще одна важная вещь, которую необходимо помнить: чем дальше мы от момента начала проекта, тем меньше наши возможности все переделать, перепроектировать. На старте мы могли выбрать практически любой способ действий, любую конструкцию, поставщика, технологию, любое место на карте для реализации проекта. Мы могли заложить в проект любые параметры, а когда уже получены все разрешения и наполовину выкопан котлован или уже внесли предоплату за программное обеспечение, многое изменению не подлежит. Чем дальше от начала, тем выше стоимость изменений, вносимых в проект.

Отсюда вывод: реализуя проект, надо постоянно смотреть вперед, уточнять данные и предположения, чтобы, если изменения необходимы, узнать об этом как можно раньше. Любую неприятность можно пережить, если узнать о ней заранее.

Собственно, поэтому для управления проектом нужно так много финансовых расчетов. Сначала мы оцениваем, стоит ли этим проектом заниматься. Когда проект пошел в реализацию, жизнь будет

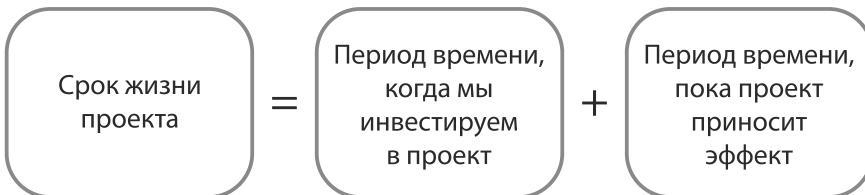
постоянно подкидывать новые данные: изменение цен, новые запросы от заказчика, внезапно наступившее понимание «так вот как это должно быть».

Поэтому в ходе проекта необходимо оперативно подводить итоги по факту, пересчитывать стоимость «до завершения» и корректировать планы.

Ну, и в конце оценим результаты: во сколько обошлась реализация проекта, какая получилась окупаемость. Оценка результатов важна еще и для будущих подобных проектов. Если поймем, в чем именно ошибались, где просчитались, это будет бесценным опытом для будущего.

## Срок жизни проекта

Время, то есть сроки, — один из трех ограничителей проекта. Анализируя проект, вы рассмотрите два очень важных параметра, связанных со временем: срок жизни и срок окупаемости. Как вы думаете, какой из них должен быть длиннее?



Срок жизни проекта — это период времени, когда мы инвестируем в проект, плюс период времени, в течение которого наши вложения приносят ощутимый эффект.

Например, у проекта «Временный павильон для продажи напитков на концерте» срок жизни — буквально несколько дней. За это время нужно успеть проинвестировать в организацию места торговли и получить отдачу — прибыль от продажи напитков.

Вложить и получить. Как не потерять деньги в проекте

Концерт в определенный момент закончится, и вместе с ним исчезнет возможность получить дальнейшую прибыль от павильона.

А вот проект «Обучение сотрудников» может длиться годы, если учесть период обучения, начало применения полученных знаний и период, когда полученные знания приносят пользу. Главное, чтобы результаты, польза от обучения проявились до того, как сотрудники уйдут на пенсию или компания прекратит существование.

Срок жизни проекта по модернизации цеха на производстве также может составить несколько лет — столько, сколько времени будет востребована продукция, которая в нем производится (или сколько времени оборудование проработает).

Как вы понимаете, срок жизни проекта и срок окупаемости проекта — разные вещи. В течение своего срока жизни проект должен успеть окупиться и принести инвестору побольше прибыли.

Срок жизни проекта можно разделить на основные этапы:

- 1) инвестиции: мы только вкладываем деньги;
- 2) начало получения результатов, например, первые продажи или первая экономия. Как правило, первые результаты еще не покрывают сделанные вложения;
- 3) полномасштабное получение результатов, когда все начинает работать «как задумано».

Всем, кто вкладывается в проекты, хочется, чтобы этап 1 прошел как можно быстрее, этап 2 наступил как можно раньше и этап 3 длился подольше.

Если срок жизни проекта закончился, а этап 3 только-только наступил, значит окупаемости нам не видать. Но о том, как определить срок окупаемости проекта, поговорим чуть позже.

## **Инвестиции**

Когда мы говорим про ограничение проекта по деньгам, то имеем в виду прежде всего величину начальных инвестиций. Это крайне важная цифра.



Инвестиции, или вложения, — то, что потребовалось, чтобы начать деятельность. Это так называемые «единовременные» расходы, которые за всю жизнь проекта потребуются только один раз, на старте.

### **Например:**

- При открытии нового магазина инвестиции — это ремонт и подготовка помещения, покупка торгового оборудования, начальное обучение персонала.
- При открытии интернет-магазина это будет разработка сайта, стартовый рекламный бюджет, вложения в логистическую инфраструктуру.
- При разработке нового продукта в сумму инвестиций войдет стоимость всех лабораторных исследований и испытаний, расходы на защиту товарного знака, а также разработка первой рекламной кампании.
- При замене оборудования инвестиции — это стоимость нового оборудования плюс все расходы на его монтаж и ввод в эксплуатацию. И, может быть, еще и демонтаж старого оборудования, его утилизация.
- При автоматизации системы учета и контроля инвестициями будут покупка лицензий на программное обеспечение, расходы на доработку и адаптацию, начальное обучение сотрудников.

Перечень затрат в примерах, конечно же, не исчерпывающий. Составляя план инвестиций, вы увидите, как много всего нужно на старте.

### **Текущие расходы проекта**

Очень важно, чтобы вы различали инвестиции, то есть единовременные, стартовые расходы проекта, и те затраты, которые будут возникать потом, регулярно, в течение всей жизни проекта.

Это будут текущие, или операционные расходы по проекту.

Вложить и получить. Как не потерять деньги в проекте

### Например:

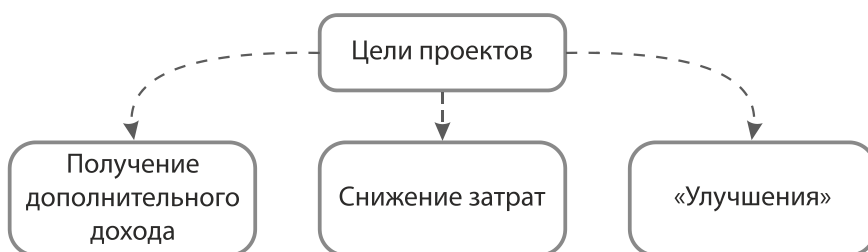
- После того как магазин открыли, в нем нужно будет каждый день делать уборку, платить заработную плату сотрудникам, закупать товары.
- После начала производства нового продукта нужно будет закупать сырье, комплектующие, упаковочные материалы, вести маркетинговую поддержку и так далее.
- После ввода оборудования в эксплуатацию возникнет необходимость его регулярно обслуживать, покупать различные расходные материалы. Для работы потребуется электричество и другие ресурсы.
- После внедрения автоматизированной системы учета потребуется оплачивать ее сопровождение, пользование облачными сервисами и прочее.

Операционные, или текущие расходы — это расходы, которые производятся регулярно в течение всего срока жизни проекта. Они необходимы, чтобы проект приносил результаты — ежедневно, еженедельно, ежемесячно. И когда мы считаем отдачу от проекта, обязательно должны их правильно учесть.

### Отдача от проекта

Отдача от проекта — это результат, который получает компания в результате его реализации.

Компании инициируют проекты для самых разных целей:



- **Проекты, направленные на получение дополнительного дохода**

У каждой компании периодически возникает необходимость создать новый продукт, открыть и вывести на полную мощность магазин, построить и продать объект, запустить интернет-магазин и т. д. У подобного проекта всегда есть цель, выраженная в деньгах.

Результат такого проекта — это дополнительная прибыль и реальные деньги, которые придут на счета компании. Эти проекты оценивать проще всего, потому что практически всегда можно посчитать, сколько получила компания в результате.

- **Проекты, направленные на снижение затрат**

Управление затратами — работа «на всю жизнь» и «на каждый день». В первую очередь это требует системных регулярных действий и выращивания культуры бережливого потребления. Но иногда для снижения затрат нужны разовые масштабные мероприятия — например, изменить технологию производства, перейти на другие виды материалов, установить энергосберегающую систему освещения и т. д. И это уже не просто текущая работа, а проект, где есть начало и конец, где производятся инвестиции и ожидается результат.

Результат такого проекта — экономия ресурсов в натуральном и денежном выражении. Конечно, посчитать реальную экономию по факту сложнее, чем заработанную прибыль. Может быть непросто отделить влияние конкретного проекта от всей другой деятельности по управлению затратами, ведь в компании постоянно что-то происходит! Но тогда на старте проекта нужно договориться, как именно, по каким параметрам будем оценивать результат проекта, какие предположения берем за основу. На старте, до начала проекта, сделаем замеры по этим параметрам. Далее нужно будет регулярно проверять наши предположения — как изменяются выбранные параметры в результате реализации проекта.

Вложить и получить. Как не потерять деньги в проекте

- **Проекты, направленные на «улучшения» (пользу от которых сложно оценить в деньгах)**

Большинство компаний периодически что-то делают для того, чтобы «жизнь стала лучше». Например, чтобы сотрудникам было приятнее работать в офисе, чтобы раздевалка и душевая на производстве стали комфортнее, чтобы клиентам было удобнее делать заказ на сайте... И так далее. Иногда такие мероприятия требуют значительных вложений, отдачу на которые сложно оценить в деньгах.

Результат такого проекта — чуть более довольные сотрудники, чуть менее рассерженные клиенты. Совершенно невозможно измерить, как новый линолеум в офисе повлиял на цифры продаж.

То есть косвенно связь с финансовым результатом есть — счастливые сотрудники работают лучше, счастливые клиенты рекомендуют нас своим друзьям. Но здесь сложнее выбрать «контрольные параметры», которые должны измениться в результате проекта. Часто это показатели типа «время на операцию» или «процент ошибок».

Мы с вами разберем, как оценивать результаты проектов всех трех видов.

## **Срок окупаемости проекта**

Окупаемость — это возможность возместить затраты.

Когда речь идет о проекте, то окупаемость — это возможность вернуть инвестиции в этот проект и получить кое-что сверх того. Если нужно определение, то окупаемость инвестиций — полное покрытие суммы инвестиций в проект суммой, полученной от проекта прибыли.

Соответственно, срок окупаемости — период времени, за который результат проекта перекроет величину инвестиций. И вы помните, что срок окупаемости проекта должен наступить раньше, чем закончится срок жизни проекта.

Тогда мы можем выделить этапы проекта с точки зрения его окупаемости:

- 1) сначала компания вкладывает деньги;
- 2) далее компания продолжает вкладывать деньги, но проект уже начинает приносить первые результаты;
- 3) рано или поздно наступает момент, когда инвестировать больше не нужно, потому что уже достаточно, но результаты проекта по-прежнему меньше, чем вложения;
- 4) потом проект постепенно выходит на «расчетную мощность». С каждым днем результаты все лучше;
- 5) и, наконец, можно сказать: наши труды увенчались успехом, все было не зря! Результат от проекта покрыл все наши вложения!

А теперь компания продолжает пользоваться результатами сделанных когда-то вложений и радуется жизни! Конечно, не всегда удастся довести проект до этого этапа. Но мы будем работать над тем, чтобы по всем вашим проектам результаты превышали вложения.

## **ROI — универсальный ключ ко всем проектам**

Начнем с определения.

ROI (от английского Return On Investment, буквально — возврат на вложения) — финансовый коэффициент, который показывает уровень доходности бизнеса или отдельного проекта к определенному моменту времени от его начала с учетом суммы произведенных инвестиций. Обычно выражается в процентах.

Прелесть коэффициента ROI в том, что он интуитивно понятен. Мы с вами даже в повседневной жизни постоянно сравниваем ресурс, который вложили, с выгодой, которую получили.

Например, человек поехал в некоторое официальное учреждение, чтобы решить вопрос с документами. Отпросился с работы, долго ехал по пробкам, стоял в очереди. Если вопрос решен, есть ощущение, что все не зря, запланированная выгода получена, вложения

Вложить и получить. Как не потерять деньги в проекте

окупилась. Человек говорит: «Не зря съездил». А если вопрос не решился, то вложения не дали результата.

Или, например, девушка, готовясь к свиданию, купила новое платье, сделала прическу. Она ожидает, что взамен получит нечто приятное, ценное, причем даже не обязательно материальное. Например, восхищение молодого человека. Если свидание прошло неудачно, не так, как она рассчитывала, значит девушка будет расстроена тем, что вложения пропали зря, выгода их не перекрыла.

Точно так же и в бизнесе — мы сопоставляем вложения и результат.

$$\text{ROI} = \frac{\text{R (Return (возврат))}}{\text{I (Investment (вложения))}}$$

В этой формуле:

I — Investment — инвестиции, вложения в проект в денежном выражении, накопительным итогом с начала проекта. Инвестиционные расходы производятся разово, на начальных этапах проекта.

R — Return — возврат, отдача, результат проекта в денежном выражении, накопительным итогом с начала проекта.

Очевидно, что если Return перекрыл Investment, значит проект окупился.

В таком случае  $\text{ROI} > 100\%$  (потому что  $R > I$ ).

Проект не окупился:  $\text{ROI} < 100\%$

Проект окупился:  $\text{ROI} = 100\%$

Проект окупился и приносит прибыль:  $\text{ROI} > 100\%$

Конечно, есть миллион нюансов, как именно посчитать возврат и вложения, но сама формула, согласитесь, очень проста.

## Как правильно посчитать отдачу (Return)

Чтобы правильно посчитать отдачу, надо помнить, что в проекте есть не только инвестиционные расходы, но и текущие.

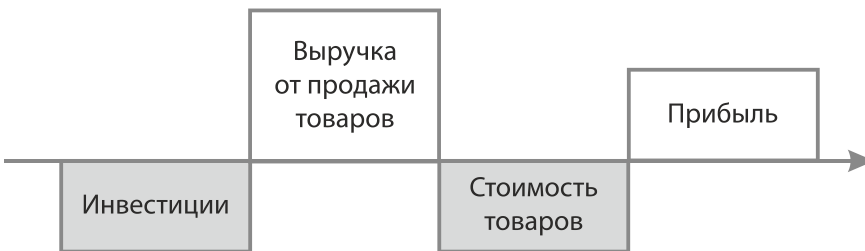
Давайте для начала решим задачу.

Некий менеджер разместил в журнале рекламное объявление, вложил в это дело 10 тысяч рублей. Покупатели, обратившиеся «по объявлению», купили товаров на 20 тысяч рублей.

Наш менеджер посчитал ROI и радуется результату:

$$ROI = 20\ 000 / 10\ 000 = 200\ %.$$

Правильно ли менеджер посчитал и не рано ли он радуется?



Конечно, рано. Товары имеют себестоимость, и «возврат» в данном случае — это не выручка, а прибыль от продажи товаров. Менеджер не учел расходы компании на закупку товаров, на доставку их до клиента. То есть ROI на самом деле меньше.

А если компания, например, планирует открыть новый центр продаж и «забудет» при расчете ROI учесть расходы на его эксплуатацию (электричество, охрану, обслуживающий персонал и так далее), ошибка может оказаться фатальной.

Расходы на строительство, оборудование, благоустройство территории разовые, и это инвестиции в проект. Но дальше начнутся регулярные платежи за электричество, выплата заработной платы обслуживающему персоналу, охрана и прочее.

Напомню, текущие расходы — те, которые производятся регулярно в течение жизни проекта. И Return, отдача от проекта, рассчитывается с учетом текущих расходов.



## **Отдача от проекта — это прежде всего деньги**

### **Деньги правят миром?**

Никто не знает, что правит миром на самом деле: деньги, любовь или что-то другое. Но мы с вами точно знаем, что случается, когда у компании нет денег. Как минимум эта ситуация очень некомфортна. А если безденежье затянулось и компания в течение длительного времени не выполняет свои финансовые обязательства, это может закончиться совсем плохо.

Поэтому учет денег и контроль денежного потока — это первые процессы, которые настраивает руководитель бизнеса.

Проекты тоже чаще всего затеваются ради того, чтобы получить больше денег. Руководителю проекта необходимо понимать, сколько денег потребуется, откуда компания их возьмет и когда сможет вернуть. Особенно если проект большой и потеря этих инвестиций может оказаться смертельным ударом по бизнесу.

Если речь идет о больших денежных вложениях, то правильным будет считать отдачу от проекта с точки зрения возврата реальных денег. То есть ROI мы будем определять по денежному потоку проекта. Для этого будем использовать план и отчет о движении денежных средств по проекту.

### **Отчет о движении денежных средств**

О том, как устроен отчет о движении денежных средств, подробно рассказано в моей книге «Разберись с цифрами, чтобы бизнес