

Projekt controlling a gyakorlatban

Lukács Gyula

Hídépítő Részvénytársaság

Körkapcsolás

2006. november 16

A projekt controlling funkciói



A projektterv elemei

Projekt leírása	Mi készül? Ki rendelte? Mik a lehetséges megoldások? Alternatívák!
Projekt-célok	Minőségi és mennyiségi
Erőforrások	Miből mennyire van szükség? Mennyiségi és érték- adatok (beruházási összeg, források növekedése/ csökkenése)
Stratégiai vizsgálat	Stratégiai célokra és akciókra való utalás
Megvalósítási terv	Projekt-szakaszok és határidők
Feltételek	Melyek a kiinduló feltételezések, ill. milyen feltételeket kell figyelembe venni
Jövedelmezőség	Gazdaságossági számítás, beruházási számítás
Kockázat-beclés	A megvalósítás, a célélérés és a jövedelmezőség tekintetében

A projekt tervezés controlling elemei

Időbeli ütemezés

Költségterv

Pénzügyi terv

Időbeli ütemezés

Ütemezési technikák

- Előrefelé való ütemezés
- Hátról való (visszafelé) ütemezés

Mérföldkő tervezés

Megjelenítési technikák

- projekt struktúra
- hálóterv
- Gantt-diagram

Kritikus út meghatározás

Veszélyek az ütemezésben

- vágyálmok vezérlik és nem az elvégzendő feladatokhoz szükséges idő (szakemberek bevonása hiányos)
- nincs tartalék nincs betervezve
- túl sok tartalék van betervezve (változatok, alternatív ütemtervek kelnek életre: elválnak: optimista, realista, pesszimista)



Költség tervezés

Projekt tervezés során erőforrásokat kell terveznünk!!!

Meghatározandó:

Erőforrás típusa, fajtája

Erőforrások mennyisége

Erőforrások egységára

Költség tervezés

Meghatározás módja:

Erőforrás típus (MIT?)- az erőforrás akkor van jól meghatározva, ha ahhoz egyértelműen rendelhető egységár

- Anyag, bér, gép, egyéb eszköz, alvállalkozó, egyéb költségek

Egységár meghatározása (MENNYIÉRT?)

- Norma adattárakban szereplő egységár
- Alvállalkozói és szállítói ajánlatkérésekben szereplő egységár

Mennyiség meghatározása (MENNYIT?)

- A tételrendből vagy egyedileg kerül meghatározásra (költségvetési mennyiségi kiírás, tervek stb.)

Pénzügyi tervezés

A tervezés látszólag legegyszerűbb eleme.

A pénzügyi ütemtervből megállapítjuk a várható pénzbefolyásokat, ez az input oldal.

Az output oldal tervezése problémásabb, mivel többféle költségelem keveredik. A direkt cash-flowt meghatározása szinte lehetetlen vállalkozás.

Javaslat: az erőforrás felhasználás alapján kerüljenek meghatározásra! Az erőforrás felhasználás jól ütemezhető, és a jövőbeli értékei jól meghatározhatóak.

Mi az amit mérünk?

Előrehaladást – készültséget	➡	termelési értéket
Erőforrás felhasználást	➡	költséget
Pénzbefolyást flow-t	➡	Cash

Projekt controlling a gyakorlatban: nem triviális

- A befolyt pénz nem egyenlő a Bevétellel
- A számlázás nem egyenlő a Bevétellel
- A kiszámlázás még nem jelent pénzt
- A Bevétel akkor ismerhető el, ha megtermeltük

A számviteli és controlling jellegű bevétel és költség elemek

Adott időpillanatban:

- Számviteli eredmény pillanatnyilag:

Árbevétel – Számlázott költség

- Számviteli eredmény eredmény zárás után:

Árbevétel + Befejezetlen állomány – Számlázott költség

Befejezetlen állomány eladási áron:

Termelés – Árbevétel

- Controlling eredmény:

Termelés – Felhasznált erőforrás



Bevétel elismerési módszerek



A készütség mérése (Hol mérjek? Mit mérjek?)

Megrendelői költségvetési tételrend mentén

Előny:

Azonnal megfelel a megrendelő igényeinek

Hátrány:

Nagyon apró és/vagy nagyon elnagyolt lehet

Nem tudok egységesíteni visszacsatolni

Össze kell rendelni az ütemtervvel

Az időbeli ütemterv mentén:

Előny:

- A kivitelezés számára a legátláthatóbb
- Könnyű hozzárendelni a költségeket, és így a részegységek eredménye is kimutatható
- Az alvállalkozók összerendelése egyszerű és átlátható

Hátrány:

- Nehéz lefordítani a megrendelői igényekre, így az elszámolás problémás

A készütség és a termelési érték meghatározásának módjai

Tételből

- a költségvetési tételek készütségét mérem fel és azok egységárait rendelem hozzá – így számolok el a megrendelővel

Egyenlő fedezetek módszerével

- a saját tételrendem készütségét mérem fel és az önköltségszámításom alapján állapítom meg az eladási árát úgy, hogy minden tételhez azonos fedezete rendeljek hozzá.

Módszerek az IAS 11 szerint a termelési érték megállapítására

● Arányos teljesítés módszere

- INPUT mérésén alapuló módszer.
- Az adott időpontig felmerült költségekből indul ki, ezeket elfogadja.
- A projekt várható költségéből és árbevételéből várható fedezetet számít.
- Ezt a várható fedezetet fogadja el a mai napig felmerült költségekre is, így állapítja meg a termelési értéket.
- Csak annyi bevétel számolható el, amennyi mögé elszámolt költséget tudunk állítani.



● Teljesített szerződés módszere

- Az OUTPUT mérésén alapul.
- A projekt gyakorlati eredményét veszi számba.
- Az outputot közvetlen fizikailag mérhető eredmények alapján becsüli meg, így állapítja meg a készültségi fokot. A közvetlenül felmért output a termelési érték.
- A befel állomány így az adott időpontig megtermelt, fizikailag felmért output és a már kiszámlázott árbevétel különbsége.
- A módszer a beazonosítható és megbízhatóan mérhető költségeket számolja el az outputokkal szemben.

A költségek mérése

Számlából, könyvelési bizonylatból

Késve, erőforrásokkal nem összevethetően, tételekhez nem rendelhetően kapjuk az adatokat.

-vannak esetek, amikor nem lehet mennyiség egységár alapján meghatározni, (pl. biztosítási díj, bankgarancia stb.)

-van amikor nem érdemes – kis költségek esetében

Mennyiség- egységár alapon

-azonnal az erőforrás felhasználásának pillanatában a tételekhez, részegységekhez rendelhetően kapjuk az adatokat.

-szabály - amit mennyiség egységár alapon terveztek azt úgy is mérem fel

A mennyiségek meghatározása

Azonnal az erőforrás felhasználásának pillanatában rögzítjük az adatokat.

Az adatok forrása:

- számlák alapbizonylatai;
- napijelentés;
- számla

Szabály - amit mennyiség egységár alapon terveztek azt úgy is mérem fel

A mennyiségek meghatározásának bizonylatai

Anyag – szerződés; szállítólevél, számla,

Eszköz – szerződés, gépműszakjelentés, eszköz-elszámoló lista, számla.

Élő munka – szerződés (munkaszerződés is), óranyilvántartó, számla, bérkifizetés.

Alvállalkozó – szerződés, felmérési napló, teljesítési igazolás, számla.

Kisebb vagy mennyiségként el nem számolható tételek – számla

Az egészet össze lehet foglalni egy db napijelentésen!!!

Más módszerrel, más alapelvek szerint tervezünk és mérünk.

Meg kell tehát oldani, hogy a tervekhez értelmezhető, átlátható, tervvel jól összevethető tényadatokat rögzítsünk.

Megoldás I.

**A tervezés
mint
folyamat**

- A projektterv készítés és projektterv aktualizálás folyamatként működik. Amennyiben a reálfolyamatok valamint tervtény eltérés szükségessé teszi a tervet aktualizálni kell.
- Mindig egész projektben számolunk, első lépés annak a meghatározása, hogy mi lesz a projekt végén, majd innen „számolunk vissza” valamilyen jövőbeli értékre.

**Controlling
megoldás**

Megoldás II.

A projekt
felbontása

- A projektet kisebb részekre ún. termelési egységekre bontjuk.
- Ahol lehet, mennyiség egységár alapján történő költségrögzítést alkalmazunk.

Controlling
megoldás

A termelési egységek megállapításának módja

A termelési egység jellemzői

- A projekt felosztása *termelés* mentén (műszakilag elkülöníthető egységekre).
- A méréshez egy *menyiségi naturália* (Cost Driver) meghatározása termelési egységenként.
- Időtartam (kezdő és záró időpont).



A termelési egység tervezéséhez szükséges mérési egységek:

- összes költség,
- összes bevétel,
- kezdő és záró időpont.

A termelési egység értékelésének mutatószáma:

- fizikai előrehaladás szerinti készülttség,
- költségfelhasználás mértéke,
- ütemterv szerinti készülttség.

A termelési egységek mérési egységei



Termelési Egység	1	2	3	4
Termelési egység naturáliában	140 m ³	120 m ³	150 ó	100 %
Termelési egység költsége	150 000 Ft	100 000 Ft	40 000 Ft	550 000 Ft
Termelési egység eladási ára	180 000 Ft	100 000 Ft	100 000 Ft	600 000 Ft
Kezdő időpont	2004.1.1	2004.1.27	2004.3.14	2004.2.29
Záró időpont	2004.2.8	2004.3.5	2004.4.16	2004.5.10

A termelési érték meghatározásának módjai

Tételből

Egyenlő fedezetek módszerével

A termelési egységek mutatószámai és eredményei

Projekt

1. T.E.

2. T.E.

3. T.E.

4. T.E.

mai nap 2004.02.26.

Termelési Egység	1	2	3	4
Előrehaladás szerinti készütség = $\frac{\text{Pillanatnyi Cost Driver naturalia}}{\text{Termelési egység teljes nat. menny.}}$	$\frac{140 \text{ m}^3}{140 \text{ m}^3} = 100\%$	$\frac{90 \text{ m}^3}{120 \text{ m}^3} = 75\%$	$\frac{0}{150} = 0\%$	$\frac{5}{100} = 5\%$
Költségfelhasználás mértéke = $\frac{\text{Pillanatnyi költségek Szenny x egységár}}{\text{Termelési egység összes kgt.}}$	$\frac{165\,000}{150\,000} = 110\%$	$\frac{80\,000}{100\,000} = 80\%$	$\frac{0}{100\,000} = 0\%$	$\frac{24\,000}{600\,000} = 4\%$
Ütemterv szerinti készütség = $\frac{\text{kezdéstől a végéig v. a mai napig eltelt napok}}{\text{kezdő záró időpont közt napok}}$	$\frac{39}{39} = 100\%$	$\frac{31}{37} = 81\%$	$\frac{0}{29} = 0\%$	$\frac{2}{75} = 2,7\%$
Eredmény = Előrehaladás szerinti készütség x Eladási ár - pillanatnyi költségek	$180\,000 \times 100\% - 165\,000 = 15\,000$	$100\,000 \times 75\% - 80\,000 = -5\,000$	$40\,000 \times 0\% - 0 = 0$	$600\,000 \times 5\% - 24\,000 = 6\,000$

Megoldás III.

A jövőbeli
eredmény
megállapi-
tása

–A termelési egység
ütemezéséből megállapítható,
hogy valamely jövőbeli
időpontban milyen költség és
eredmény várható.

Controlling
megoldás

Jövőbeli készültség, termelés és eredmény meghatározása



Megoldás IV.

A terv-tény
összevetés

- A tervkészítés erőforrás a költségelszámolás mennyiség-egységár alapú, így kimutathatók a mennyiségi és árváltozás hatásai.
- Egy projekten belül termelési egységenként mutatunk ki eredményt, és ezt elemezzük ki.

Controlling
megoldás

Megoldás V.

Számviteli
adat-
szolgáltatás

–A controlling szolgáltatja az analitikát

- a termelés árbevétel különbözet meghatározásához,
- a várható költségekhez,
- a be nem érkezett számlákhoz.

Controlling
megoldás

Köszönöm a figyelmet!