

## 10.15. МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ И ЭКОНОМИКОЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ СРЕДНЕГО РАЗМЕРА

Розанов Р.В., к.э.н., начальник управления финансов и экономики

ООО «Корпорация Инжтрансстрой»

В статье предложена методология внедрения системы эффективного планирования деятельности, управленческого учета и контроллинга в коммерческой организации, определены основные проблемы, затрудняющие введение эффективного планирования и контроллинга, и пути их минимизации. Задача рассмотрена на примере предприятия розничной торговли, имеющего ряд магазинов в собственности и в аренде.

### ОБЩИЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

Увеличение конкуренции, рост технологического оснащения и увеличение сложности управления предприятием привели к необходимости формирования новых инструментов управления, в первую очередь упреждающего контроля на основе наблюдения за изменениями, происходящими в компании и во внешней среде. Предлагаемая система процедур, форм, показателей управленческого учета, планирования и контроллинга разработана на основе общепринятых методик (например [1, с. 12-24]), внедрена в рамках постановки управленческого учета в розничной аптечной сети с учетом специфики данной организации. Система сбалансированных показателей эффективности базируется на четырех основных составляющих (проекциях) – финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, обучение и качественный рост персонала. В данной работе основное внимание уделяется составляющим, связанным с финансами и бизнес-процессами.

В качестве основной цели предполагается увеличение стоимости компании, рассматриваемое через ключевую дилемму:

- рост оборота и доли рынка (темпы развития), обеспечивающие максимизацию будущих денежных притоков;
- рост прибыльности от текущей деятельности, обеспечивающий быструю отдачу на инвестированный капитал.

Задача увеличения доли рынка решается через:

- агрессивную маркетинговую политику, значительные затраты на рекламу и предоставление скидок;
  - инвестиции в расширение производства и в развитие новых продуктов, технологий и услуг.
- Задача увеличения прибыли и отдачи на инвестированный капитал решается через:
- рост доходов через рыночное ценообразование и планирование ассортимента, организацию эффективных рекламных кампаний;
  - снижение расходов за счет оптимизации их структуры при планировании (анализ), контроля исполнения бюджета, оперативного анализа отклонений, наличие обратной связи;
  - оптимизация инвестиционных затрат в рамках принятых инвестиционных проектов.

Компания, на примере которой рассматривается внедрение процедур планирования и контроллинга, занимается розничной торговлей медикаментами и смежной продукцией через сеть аптек в Москве, большинство из которых действует под единой торговой маркой. Характеризуется высокими темпами развития. Высокие темпы роста объемов продаж определяются

преимущественно экстенсивным развитием – открытием новых аптек в Москве. Маркетинговые цели, декларируемые компанией – увеличение доли рынка Москвы по лекарственным препаратам, развитие проекта по выходу компании на региональный уровень.

В качестве ключевого финансового индикатора в рамках внедряемой модели рассматривается рентабельность инвестированного капитала (return on invested capital, **ROIC**) – отношение прибыли до уплаты процентов и налога на прибыль к инвестированному (долгосрочному) капиталу. **ROIC** показывает эффективность использования долгосрочного капитала, приводимую к проценту годовых, независимо от стоимости финансирования. Стоимость финансирования может оцениваться как независимый параметр. Рентабельность инвестированного капитала рассчитывается как по компании в целом, так и по отдельным объектам (бизнесам), что позволяет оптимизировать структуру инвестиций.

Приведенная схема начальных уровней дерева **ROIC** адаптирована к торговой фирме со значительными темпами развития (рис. 1).

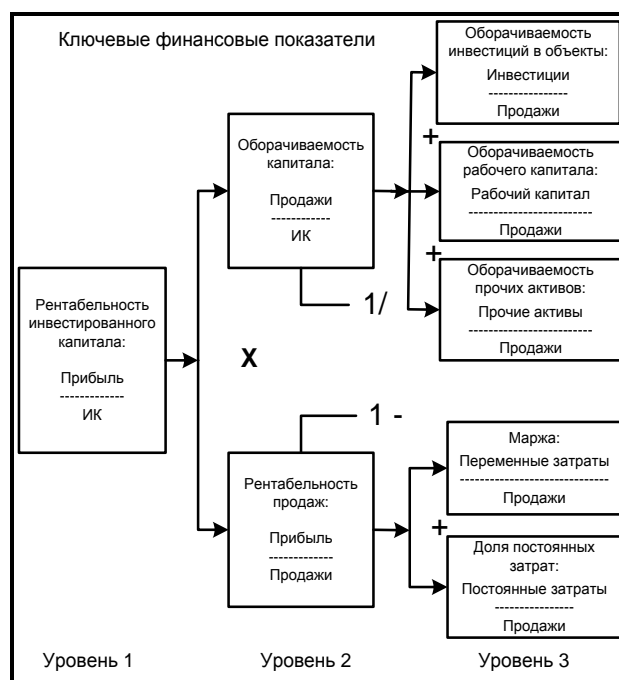


Рис. 1. Ключевые финансовые показатели

Схема позволяет выделить и оперативно анализировать ключевые элементы системы учета и контроллинга.

1. Общие показатели:
  - объем продаж;
  - маржинальная рентабельность;
  - объемы товарных запасов, динамика движения запасов и расчетов с поставщиками;
  - операционные расходы.
2. Специфические показатели бюджета развития:
  - количество, место расположения и тип вводимых объектов;
  - требуемые инвестиции, срок выхода на безубыточность и на проектную мощность, рентабельность инвестированного капитала, срок окупаемости.
3. Бюджет финансирования: требуемые объемы и источники.

Рассмотрим основные компоненты системы бюджетирования и контроллинга в применении к развивающейся розничной сети – показатели и форматы, этапы внедрения, особенности.

## КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ И АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ

### 1. Планирование и контроль финансовых потоков

#### 1.1. Ведение реестров платежей

Первым этапом обеспечения эффективного управления финансами является:

- обеспечение управляемости денежными средствами через прозрачность и прогнозируемость финансовых потоков;
- обеспечение сохранности денежных средств через ведение оперативного учета и отчетности.

Поэтому первоочередное мероприятие, необходимое для организации системы контроллинга – планирование платежей через составление реестра платежей, первым этапом – на день, затем – на неделю. Реестр платежей составляется на основании заявок, поступающих от подразделений, и утверждается руководителем организации. Управление платежами поручается доверенному сотруднику – финансовому менеджеру.

Ниже приведены предлагаемые формы дневного (рис. 2) и недельного (рис. 3) реестров платежей. Форма реестра на день позволяет мгновенно определять текущий недостаток / избыток денежных средств и оперативно реагировать, например, привлекая овердрафт или оптимизируя очередность платежей в соответствии с установленными руководством приоритетами. Составление реестра на неделю (или, как вариант, на декаду) с указанием предполагаемой даты платежа является первым шагом в планировании платежей. Реестр платежей на неделю может являться ориентиром, с которого можно начинать бюджетный процесс, в первую очередь для небольших и средних компаний, не слишком распределенных территориально. Логика подхода следующая: при наличии информации представления о предстоящих поступлениях денежных средств быстро распределить платежи.

Входящий остаток на счете		Сумма
Обязательные платежи		
№	Получатель платежа	Содержание платежа
		Сумма
Оплата товаров		
№	Получатель платежа	Содержание платежа
		Сумма
Хозяйственная деятельность		
№	Получатель платежа	Содержание платежа
		Сумма
Инвестиционные платежи		
№	Получатель платежа	Содержание платежа
		Сумма
Исходящий остаток		Сумма

Рис. 2. Примерная форма реестра платежей на день

Основные проблемы, с которыми приходилось сталкиваться в реальной практике, снижающие эффективность внедрения реестра на неделю:

- отсутствие системы учета контрактных условий поставщиков, позволяющей заранее планировать платежи поставщикам товара, учет прихода товара и срок платежа по документу не связывались заблаговременно между собой в базе данных;
- отсутствие строгих ограничений на сроки подачи заявок на оплату товара;
- заявки на оплату по товарным платежам для формирования реестра вводились повторно в систему планирования платежей (первоначально – в Excel, затем – в специально написанную для данных целей программу).

Таким образом, реестр платежей на неделю на первоначальном этапе внедрения является в большей

степени инструментом управленческого контроля, а не инструментом управления ликвидностью, так как позволяет лишь ограничивать платежи по хозяйственной и инвестиционной деятельности при недостатке обоснованности расчетов с поставщиками товара. Прямой результат от реализации первых двух этапов состоит в снижении уровня операционных расходов и обеспечении прозрачности финансовых потоков.

Реестр оплаты поставщикам (план) до _____						
№	Поставщик	Сумма заявки	Дата заявки	Вид оплаты <sup>1</sup>	Дата счета	Дата оплаты (проект)
Реестр оплаты по услугам и обязательным платежам (план) до _____						
№	Поставщик	Сумма заявки	Дата заявки	Описание	Дата счета	Дата оплаты (проект)
Реестр инвестиционных платежей (план) до _____						
№	Поставщик	Сумма заявки	Дата заявки	Описание	Дата счета	Дата оплаты (проект)

Рис. 3. Примерная форма реестра платежей на неделю

Таким образом, построение системы управления ликвидностью связано со следующими факторами:

- наличием воли руководства предприятия к переходу от стихийного управления к регулярному менеджменту;
- наличием и соблюдением регламента прохождения заявок по всем видам платежей;
- наличием интегрированной информационной системы, позволяющей осуществлять планирование и оплату с минимальным дублированием операций;
- назначением ответственных сотрудников, отвечающих за достоверность данных, связанных со сроками оплаты в соответствии с контрактными условиями.

Решение данных проблем является реальным первым подготовительным шагом к созданию эффективной системы обеспечения сохранности денежных средств, бюджетирования и контроллинга.

#### 1.2. Построение плана продаж

Следующим шагом в организации системы планирования является построение обоснованного плана продаж вместо приблизительных оценок ожидаемых поступлений. Процедура составления плана продаж основана на принципе разумной достаточности. Полная процедура должна включать планирование продаж в штуках в разрезе единиц ассортиментного плана, затем перерасчитываемых в рубли. Анализ реальных отклонений план / факт в течение двух лет показал, что отклонение на 5% является достаточно редким событием (около двух раз в год по оперативным месячным планам). Среднее отклонение от оперативного плана продаж за год помесечно не превышает 3% для оперативного планирования (каждый месяц план составляется на следующий месяц).

Планирование продаж осуществляется на основе следующих факторов (рис. 4):

- график работы;
- сезонность;
- реклама;
- прочие.

Из них график работы – детерминированный, сезонность и реклама – статистические, прочие – экспертные.

Планирование продаж включает в себя, кроме оценки по объектам (розничным точкам и т.п.) с имеющейся статистикой, также оценку выручки по новым объектам. Данный вопрос будет рассмотрен отдельно, при описании бюджета развития.

<sup>1</sup> Предоплата, по факту, отсрочка, реализация.

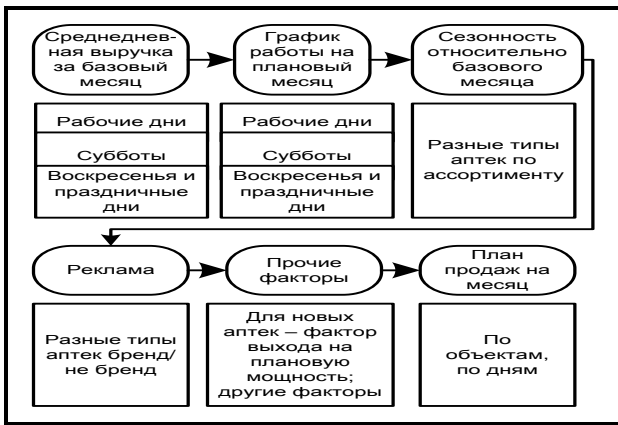


Рис. 4. Построение плана продаж на месяц

Формат построения плана продаж для розничной сети на основе предложенной схемы с примером заполнения по одному объекту приведен в табл. 1, 2.

Таблица 1

**ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОДАЖ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ (С ПРИМЕРОМ ЗАПОЛНЕНИЯ ПО ОБЪЕКТУ)**

Наименование	Данные для планирования продаж										Всего, руб.	То же в долл.
	Фактически за прошлый месяц											
	Всего	Продажи по кассе, руб.				Режим работы						
		Средние в день				Раб.дней	Из них (пнд-птн)	Суббот	Воскресений	Нерабочих дней		
Рабочие дни	Пнд-птн	Субботы	Воскресения									
Аптека №...	4 080 000	131 613	150 000	120 000	80 000	31	20	5	6	0	4 080 000	135 638
Итого	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Таблица 2

**ФОРМАТ ПЛАНА ПРОДАЖ ДЛЯ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ (С ПРИМЕРОМ ЗАПОЛНЕНИЯ ПО ОБЪЕКТУ)**

Наименование	Планирование продаж													
	Продажи, тыс. руб.	План на месяц по кассе					Изменение, тыс. руб.	То же в %	В том числе					
		Раб.дней	Из них (пнд-птн)	Суббот	Воскресений	Нерабочих дней			режим работы	Рекламная кампания	Сезонность	Прочие		
	Мелкий опт, руб.	Итого план продаж аптек, руб.		Итого план продаж аптек, долл.		Прирост/продажи в долл. к предыдущему месяцу, %								
Аптека №...	3 658 200	31	20	4	7	0	-421 800	-10,3%	-1,5%	-9,0%	-	3 658 200	120 733	-11,0%
Итого	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

В табл. 1 приведены статистические данные для, применяемые для планирования, в табл. 2 – полученный в результате расчета план продаж.

**1.3. Построение плана закупок и расчетов с поставщиками**

Таким образом, на выходе первых двух этапов внедрения получили план поступлений от текущей деятельности, план обязательных, хозяйственных и инвестиционных платежей. На основании имеющихся данных также получен оценочный план расчетов с поставщиками товара, исходя из имеющихся заявок на оплату товара (по заключенным договорам и счетам). Для определения потребности в денежных средствах, план должен быть дополнен суммами платежей за будущие закупки. Текущий раздел посвящен системе планирования платежей за товар на срок от месяца и более.

Основные исходные данные, требуемые для построения плана закупок (рис. 3):

- ожидаемые продажи – из плана продаж;
- требуемые остатки на конец планового периода – из оценки оптимальности объема товарных запасов в днях оборота (тема будет затронута, на первом этапе – статистика и экспертные оценки);
- поступления товара за предыдущие периоды – из бухгалтерской отчетности.

В качестве дополнительных корректирующих факторов в следующем приближении могут быть учтены потери товара на складе и в аптеках.

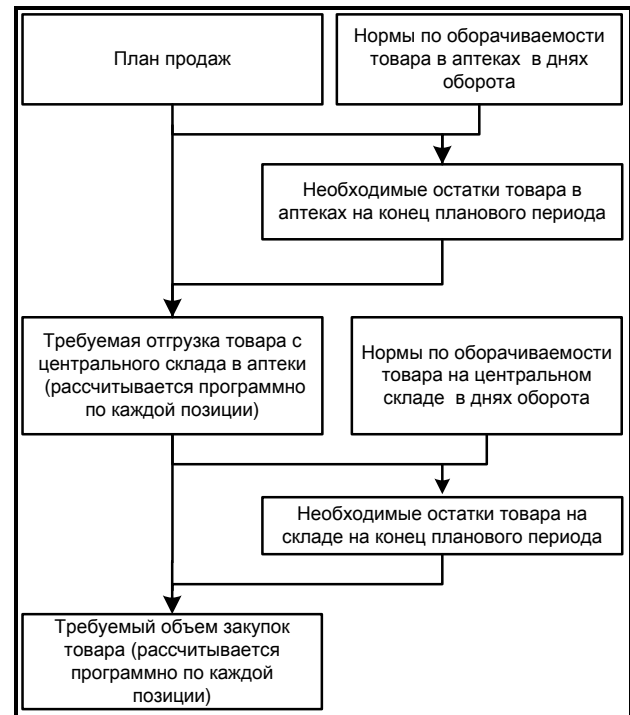


Рис. 5. Схема построения плана закупок

Для того чтобы на основании плана закупок построить план расчетов с поставщиками, необходима статистика оборотов по поставщикам и данные по условиям контрактов. При планировании на периоды более месяца (квартал, год в разбивке по месяцам) применимы статистические подходы с расчетом планируемых выплат на основании средних контрактных условий.

В предположении, что срок отсрочки платежа лежит в диапазоне от 1 до 2 месяцев и товар закупался в те-

ние каждого из месяцев равномерно по дням, нетрудно получить, что размер платежа за непосредственно предшествующий планируемому месяцу составляет:

$$(60 - d) / 30 * C1,$$

за предшествующий ему месяц:

$$(d - 30) / 30 * C2,$$

где

**d** – срок отсрочки в днях;

**C1, C2** – сумма прихода товара за соответствующие месяцы в закупочных ценах.

Предполагая, что по факту и предоплате (в пределах текущего месяца) закупается доля товара **K**, а плановый объем закупок в месяце планирования **C0**, получаем формулу для прогноза объема платежей поставщикам **P**:

$$P = ((d - 30) / 30 * C2 + (d - 30) / 30 * C2) * (1 - K) + K * C0, 30 <= d < 60.$$

Очевидно, что теоретически можно усовершенствовать методiku в следующих направлениях:

- предположить, что сроки отсрочки распределены симметрично относительно среднего с некоторой дисперсией, в этом случае формула претерпевает изменения только в случае, если вероятность отсрочки не равна нулю вне диапазона  $30 \leq d < 60$ ;
- учесть неравномерность поставок внутри месяца.

Применение на практике аналогичных оценочных методов полностью оправдано тем, что позволяет без громоздких расчетов быстро оценивать потребность в финансировании на среднесрочную перспективу (в данном случае на месяц, квартал или год). Для того чтобы минимизировать риск денежных разрывов внутри месяца, данный метод должен быть дополнен планирование платежей на основе заявок на оплату, сводимых в реестры платежей. Заявки на оплату, в свою очередь, должны формироваться на основе данных информационной системы, в которой учитываются закупки и планируются оплаты пооперационно, непосредственно по факту закупки товара и по планируемым закупкам на месяц.

На рис. 6 приведен один из вариантов процедуры оперативного планирования и контроля прохождения товарных платежей.

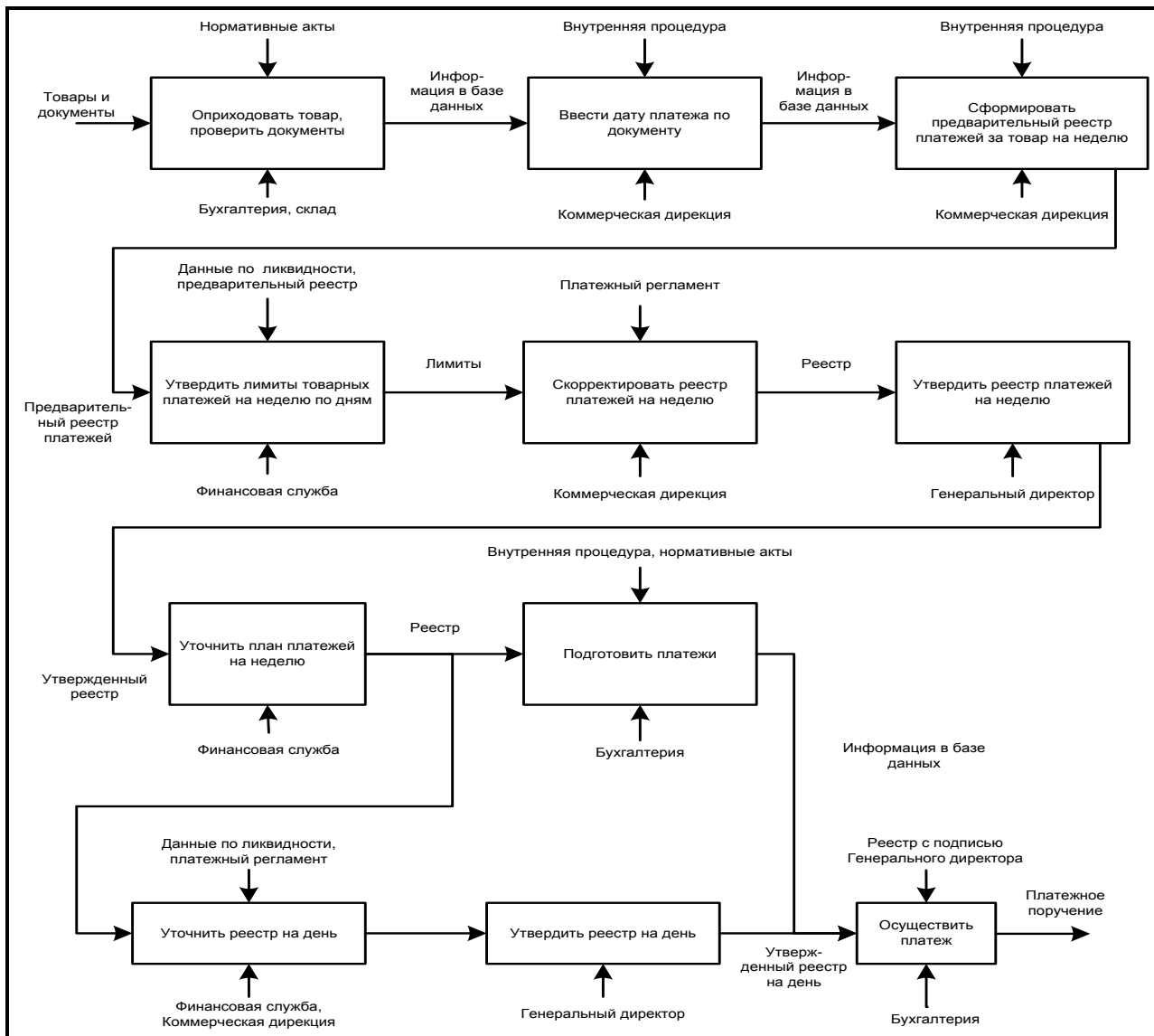


Рис. 6. Планирование и осуществление расчетов за товар

В целом, внедрение описанных трех шагов позволяет обеспечивать оперативный бюджетный контроль платежей и управление ликвидностью в организации среднего размера.

## 2. Планирование ассортимента и формирование ценовой политики

Следующим этапом является планирование и оптимизация доходной части бюджета – валовой маржи от реализации.

Здесь начальным этапом является формирование ассортиментного плана. Ассортиментный план содержит данные об атрибутах всех товаров, в том числе о закупочных и розничных ценах, предполагаемых объемах продаж, что позволяет разделить товар на группы по оборачиваемости и доходности, обратить особое внимание на товары, приносящие основной доход. Все товары распределены между четырьмя группами:

- **A** – с высокой оборачиваемостью;
- **B** – со средней оборачиваемостью;
- **C** – спецпроекты;
- **X** – исключаемые из закупки товары.

Группа **D** включает товары потенциально любой из перечисленных групп, обеспечивающие 80% прибыли.

При практическом внедрении, в первоначальном варианте ассортиментного плана в качестве показателя доходности использовалась валовая маржа – разность между ценой продажи (кассовой выручкой) и покупки (уплаченной за товар суммой). На следующем этапе проработки проблемы, маржа была скорректирована на переменные налоги (налог на добавленную стоимость, НДС), что дало возможность более адекватно сегментировать товар на группы по доходности в связи с отличиями в налогообложении различных наименований.

Ассортиментный план как документ перечень наименований товара со следующим рекомендуемым минимальным набором признаков:

- код, наименование, форма выпуска, фирма-производитель, страна-производитель, поставщик;
- группа (**A, B, C, X**), группа до доходности (**D**);
- рекомендованные закупочная и розничная цены;
- объем продаж (единиц), объем продаж, руб.;
- наценка и маржа, %.

Ценовая политика компании должна быть зафиксирована в отдельном документе. Для розничных сетей, торгующих товарами массового спроса, наиболее адекватным является преимущественно рыночное ценообразование (если нет государственного регулирования цен на данную категорию продукции). В зависимости от уровня обслуживания и торговой марки, а также с учетом исследований эластичности спроса формируется оптимальный уровень премии относительно рынка за бренд и дифференциация по выделенным товарным группам.

В условиях резких колебаний цен методика, ориентирующаяся на рыночное ценообразование, может давать сбои, особенно для розничных компаний со значительным количеством наименований, так как систематизируемая информация о ценах поступает с достаточной большой задержкой по времени. В данном случае стимулом к корректировке розничных цен являются:

- резкое изменение цен поставщиков;
- снижение маржи до минимально допустимой, исходя из финансовых показателей.

На основе приведенных критериев формируется список наименований для оперативного анализа и корректировки розничной цены.

По списку наименований проводится оперативный мониторинг рынка, и в случае необходимости цена корректируется.

В случае очень высокой подвижности рыночных цен возможно на короткие периоды времени введение автоматической корректировки розничной цены по требуемой наценке с последующим оперативным мониторингом рынка.

На рис. 7 показаны в упрощенном виде факторы и один из вариантов процедуры ценообразования.

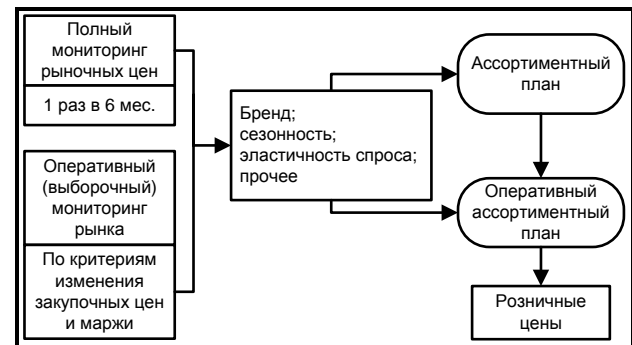


Рис. 7. Процедура расценки товара (схематично)

Одной из существенных задач прогнозирования и контроллинга в области доходной части бюджета, кроме планирования продаж, является контроль и анализ ожидаемой маржи по приходуемому товару, формирующейся в результате расценки товара. Кроме описанной методологии формирования цен, одной из первоочередных задач финансового контроллинга является построение мета-отчетов недельного и месячного формата с указанием фактической маржи и ее отклонение от заложеной в бюджете. В случае существенных отклонений отчеты должны содержать необходимый факторный анализ отклонений маржи от бюджета (ассортиментного плана) и относительно предыдущего периода. Обязательным приложением к отчету с факторным анализом должна быть аналитическая записка с анализом причин отклонений, выработкой рекомендаций, предложениями по инициации дополнительных действий (например, проведения дополнительного анализа рынка) для уточнения ситуации.

Управление товарными запасами в разрезе наименований реализуется по стандартным алгоритмам аналогично изображенному на рис. 5 с учетом срока доставки, страхового запаса, оборачиваемости. Данный участок должен быть полностью автоматизирован.

Внедрение прозрачных процедур ассортиментного планирования и ценообразования должно осуществляться параллельно с осуществлением описанных ранее трех шагов создания системы управления ликвидностью и сохранностью денежных средств. Если рассматривать идеальную ситуацию, то бизнес должен начинаться с выработки стратегии, исследовании отрасли, сегментирования потребителей и ценообразования. В реальности же, приходя на предприятие, финансовый директор (контролер, руководитель проекта внедрения системы управленческого учета, бюджетирования и контроллинга) вынужден начинать с обеспечения элементарной прозрачности денежных потоков.

В результате, на выходе этапа 4 получаем следующие возможности:

- максимизация маржинальной прибыли;
- прогнозирование маржинальной прибыли;
- защищенность доходов от резких колебаний закупочных цен;
- обеспечение оптимального объема продаж за счет рыночной процедуры ценообразования;
- возможность выделить и обратить особое внимание на товары, приносящие максимальный доход.

Внедрение перечисленных четырех шагов составляет первичный этап организации системы, позволяющей реалистично взглянуть на текущее и прогнозируемое состояние предприятия и тем самым повысить качество управления.

### 3. Формирование и контроль исполнения бюджета

#### 3.1. Общая процедура

Для эффективного управления организацией необходимо понимание и формализация с переводом в измеримые показатели целей разного уровня и путей их достижения, что невозможно без финансового планирования на ближайшие годы. В современных российских условиях, учитывая высокие темпы изменений, для небольших и средних организаций на относительно стабильных рынках имеет смысл составлять модели на 3-5 лет с ежегодным пересмотром и бюджетировать на один год ежемесячно с ежемесячным уточнением бюджета на ближайший месяц и анализом отклонений.

Бюджет любой коммерческой организации в целом состоит из трех крупных составляющих (бюджетов верхнего уровня) – прогноз баланса, бюджет прибылей и убытков, бюджет движения денежных средств. В применении к розничной сети, рассмотрим оптимальный набор статей бюджетов верхнего уровня и возможный подход к выделению центров ответственности и центров прибыли / затрат, и процедурные вопросы.

Определим центр ответственности (ЦО) как структурное подразделение организации, отвечающее за статьи расходов и платежей, доходы и поступления, связанные с тем или иным видом деятельности. Например, ЦО «Дирекция по эксплуатации» отвечает за расходы и платежи по аренде помещений, коммунальные платежи и т.п. ЦО «Дирекция по маркетингу» должна отвечать за расходы и доходы, связанные с рекламными кампаниями, и т.д. В разделе 1 «Планирование и контроль финансовых потоков» уже упоминалось, что реестры платежей составляются на основе заявок от подразделений. Поэтому введение понятия «центр ответственности» является естественным обобщением понятия подразделения, за которым закреплены определенные статьи бюджетов.

Для оценки эффективности отдельного зарабатывающего центра (не обязательно подразделения) вводится отдельное понятие – центр прибыли / затрат (ЦПЗ), или центр финансового учета. В общем случае ЦПЗ – это бизнес, требующий для своей реализации участия усилий разных структурных подразделений. По ЦПЗ, в отличие от ЦО, в обязательном порядке рассчитывается прямой финансовый результат. В случае розничной сети естественно выделять в ЦПЗ отдельные торговые точки.

В организации с достаточно сильной централизацией руководитель ЦО может не отвечать за какой бы то

ни было бизнес, а несет ответственность по группе статей. Центры прибыли в этом случае не выделяются, все центры ответственности могут быть классифицированы как центры доходов, центры затрат, центры инвестиций и т.п., с соответствующими задачами, например максимизация продаж, или минимизация затрат, и т.д.

В условиях централизации исполняемых функций ответственным по каждому ЦПЗ является руководитель всей организации или бюджетный комитет. Руководители организации, опираясь на материалы и рекомендации, подготовленные аналитическими службами, принимают решения по целесообразности расширения бизнеса, сокращения затрат или реструктуризации, ставят задачи перед руководителями ЦО по оптимизации относящихся к ним статей данного бизнеса. Эффективность работы ЦО определяется качеством выполнения поставленных задач, например, размером экономии в результате проведения тендера между поставщиками товаров / услуг, или дополнительной прибылью в результате грамотно проведенной рекламной кампании, но не результатами деятельности ЦПЗ в целом. Таким образом, ЦПЗ – учетная категория, принципиально отличная от ЦО, и характеризующая эффективность отдельного бизнеса. В децентрализованной компании возможно определение в качестве ЦПЗ прибыли отдельных торговых точек или иных бизнесов с соответствующей ответственностью и мотивацией руководителя центра.

В рассматриваемом случае розничной аптечной сети были выделены Центры ответственности в соответствии с функциями подразделений офиса: дирекция по персоналу, дирекция по финансам, дирекция по маркетингу, дирекция по эксплуатации и т.д.

В качестве центров финансового учета выделены аптеки, склад и офис, а также отдельные виды деятельности, например проект «оптика». На рис. 8 показан пример формата планирования по центру ответственности с распределением затрат по центрам прибыли / затрат.

Центр ответственности: Дирекция по персоналу			
Руководитель	Период год (квартал, месяц)		
Консолидирующий счет	Название счета	Центр прибыли / затрат	Сумма
Корпоративная культура	Итого		-
	Корпоративные и социальные мероприятия	Офис	-
	Медицинское страхование	Офис	-
Обучение персонала офиса и склада	Итого		-
	Повышение квалификации специалистов склада	Склад 2	-
Подбор персонала	Итого		-
	Работа с кадровыми агентствами	Офис	-
	Размещение информации о вакансиях компании	Офис	-
Прочие	Итого		-
	Прочие расходы по HR	Офис	-
	Прочий PR HR (За счет Маркетинга)	Офис	-
	Расходные материалы для HR	Офис	-
	Телефонный номер для HR	Офис	-
	Форма для персонала аптек	Аптека 1, ..., N	-
	Форма для практикантов	Офис	-
Эксперимент по стажировке выпускников	Офис	-	
Прочие расходы по складу	Итого		-
Форма для склада		Склад	-
Итого			-

Рис. 8. Пример формата бюджета ЦО

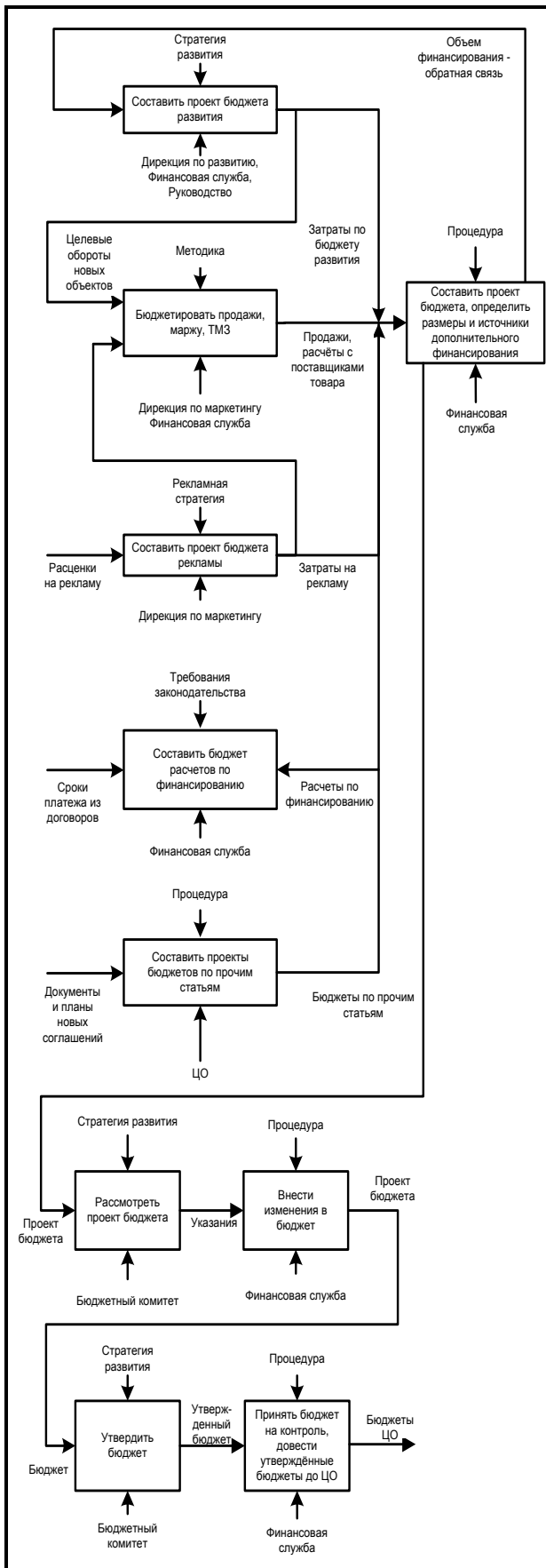


Рис. 9. Процедура построения бюджета на год

Основными задачами финансового планирования, наряду с планированием продаж является бюджетирование операционных расходов и инвестиций, связанных с ними платежей. Прогноз балансов рассчитывается исходя из сводных данных по всем бюджетам (доходов / расходов, движения денежных средств, инвестиций). Управленческий баланс по факту может быть также получен путем расшифровки и при необходимости корректировки бухгалтерского баланса. В данном случае исчезает необходимость ведения детализированного дублирующего учета.

Процедура составления годового бюджета во многом экстраполируется из процедуры оперативного бюджетирования. В организационном плане, процедура изображена на рис. 9.

Структурно, можно выделить следующие нижеперечисленные шаги, или этапы подготовки бюджета.

1. Прогноз макроэкономических показателей.
2. Разработка стратегического плана.
3. Прогнозирование продаж.
4. Прогнозирование валовой маржи (в т.ч. с учетом возможной динамики закупочных цен), оборотных налогов и расчет себестоимости продаж – для бюджета прибыли и убытков.
5. Прогнозирование расчетов с поставщиками товара и закупок товара по методике, описанной в п. 2.3 «Построение плана закупок и расчетов с поставщиками» – для бюджета движения денежных средств и прогноза движения товарно-материальных запасов.
6. Бюджетирование операционных расходов торговой точки.
7. Бюджетирование общих расходов (логистика, маркетинг и реклама, административно-управленческие расходы).
8. Бюджетирование инвестиционной деятельности, в т.ч. бюджет развития.
9. Бюджетирование финансовой деятельности, в том числе требуемый объем ресурсов и их срочность, источники финансирования.

Описание двух первых шагов выходит за рамки данной работы. Прогнозирование продаж осуществляется по общей методологии, описанной в 1.2 «Построение плана продаж» с учетом, при необходимости, планов по изменению ценовой политики, открытию / закрытию торговых точек.

Наиболее существенную часть расходов розничной сети (кроме себестоимости товара) составляют операционные расходы торговой точки. Наиболее крупные статьи, которые должны быть выделены и проанализированы – содержание персонала и содержание помещений – состав расходов на содержание персонала составляет переменную часть заработной платы, как правило, снижающаяся в случае падения выручки. В состав стоимости содержания помещений входит постоянная арендная плата, величина которой существенно влияет на итоговую рентабельность торговой точки. Кроме того, при планировании следует выделить на следующие статьи расходов: содержание оборудования, безопасность, услуги банка (инкассация), расходные материалы, потери. Наличие центрального склада требует выделения отдельной группы затрат. Применительно к складу наиболее важными являются те же статьи, что и для торговых точек, за исключением услуг банка. Кроме того, в отдельную статью следует выделить расходы на содержание и эксплуатацию автотранспорта, так как необходимы автомобили для доставки товара со склада по торговым точкам.

Расходы на маркетинг и рекламу планируются исходя из конкретного перечня мероприятий, рекламных кампаний, с учетом анализа предыдущих мероприятий. Вопрос

анализа эффективности рекламных кампаний затронут в следующем разделе 3.2 «Бюджет развития».

Наиболее крупные статьи общих расходов, связанных с содержанием центрального аппарата – затраты на персонал, содержание офиса, аудиторские и юридические услуги.

Предварительные бюджеты составляются на основе заявок ЦО и подлежат защите руководителями ЦО на бюджетном комитете. Бюджетный комитет – это коллективный орган, как правило, создаваемый для рассмотрения и утверждение (или рекомендации к утверждению) бюджетов всех уровней в соответствии с принятой стратегией. Бюджетирование инвестиционной деятельности должно осуществляться в объемах, подкрепленных источниками финансирования и рассматривается в следующем разделе 3.2 «Бюджет развития».

Бюджетирование финансовой деятельности, составление плана заимствований и определение величины финансовых расходов осуществляется на каждом этапе построения сводного бюджета – на основе предварительных данных, подготовки различных сценариев и, окончательно, при формировании выбранного сценария бюджета.

### 3.2. Бюджет развития

Бюджет развития представляет собой составляющую бюджета инвестиционной деятельности, имеющую непосредственное отношение к модернизации, расширению деятельности организации или иным инновациям.

Формирование бюджета развития осуществляется на основе анализа бюджетов проектов развития. Проекты развития, в отличие от бюджета, полностью характеризуют экономику инновации, как поступления, так и выбытия, срок окупаемости, рентабельность.

В рассматриваемой розничной сети фактическим приоритетом являлось расширение присутствия на московском аптечном рынке посредством открытия новых торговых точек в перспективных местах. Поэтому модель новой аптеки является основной предпосылкой к построению бюджета развития, а соответствие или несоответствие параметров проекта модельным (и проектов друг относительно друга) – основным критерием при выборе объекта.

Задача бюджетирования ввода новых объектов состоит в определении и фиксации условий, налагаемых на проект, в частности, ограничения по следующим параметрам:

- внутренняя норма прибыли – из условия требуемого превышения над стоимостью капитала;
- срок окупаемости – из ограничений по ликвидности (сроков финансирования).

Задача контроллинга при выборе нового объекта состоит в обеспечении соответствия варианта заложенным в бюджете требованиям.

Специфика данной задачи на практике состоит в том, что в реальности выбор производится, как правило, не из значительного количества вариантов одновременно, а в принятии быстрого решения по одному или небольшому количеству объектов. В данном случае контроль соответствия параметров бюджетным должен проводиться посредством подстановки вводных величин в ячейки файла формата Excel с мгновенным получением результатов.

Оценка предполагаемого объекта инвестиции выполняется через следующие нижеперечисленные этапы.

1. Вводные данные – стоимость объекта и арендная плата.
2. Постоянные расходы (кроме аренды) – примерно одинаковы для объектов одного типа, берутся из таблицы.
3. Переменные расходы – фиксируются заранее в процентах от продаж, корректировки не требуют.
4. Оценка минимально допустимого оборота – на основе данных пп. 1, 2, 3 и целевых значений внутренней нормы прибыли и срока окупаемости.
5. Оценка ожидаемого оборота – из характеристик места расположения объекта, площади помещения, ряда других параметров – формируется на основе статистической модели оборота аптеки и экспертных оценок.
6. На основе сравнения ожидаемого оборота с минимально допустимым принимается предварительное решение о возможности приобретения объекта.

Для оценки ожидаемого оборота торговой точки разработана модель оборота аптек, использующая в качестве параметров следующие статистические данные и экспертные оценки, среди них основные:

- трафик: плотность потока пешеходов;
- характеристики престижности и типа района;
- близость к метро;
- расположение рядом с крупной трассой;
- площадь торгового зала.

С целью прозрачности анализа и облегчения построения адекватных форм зависимостей модель разделена на две составляющие: модель ожидаемой стоимости покупки и модель ожидаемого количества клиентов (результаты перемножаются). Коэффициенты зависимостей определены минимизацией выбранной целевой функции на основе имеющейся выборки данных. В общем случае, для использования модели на практике необходимо также учитывать фактор изменения рыночной конъюнктуры.

В табл. 3 показан формат построения модели оборота аптеки, пример расчета и сравнение с фактическим оборотом. Числовые показатели – условные.

Таблица 3

#### МОДЕЛЬ ОБОРОТА АПТЕК (ФАКТОРЫ И ТЕСТИРОВАНИЕ)

Наименование показателя	Величина показателя
<b>Блок 1. Расчет стоимости покупки</b>	
Номер аптеки	-
Фактический оборот в дневную смену	75 350
Фактическая средняя стоимость покупки	5,2
Стоимость недвижимости	950
Престижность района (0 – супер, 1 – престижный, 2 – средний, 3 – непрестижный)	3
Тип района (1 – промышленный, 2 – спальня, 3 – жилой, 4 – офисный)	3
Близость к метро (близко – 4, далеко – 1)	1
Непосредственная близость к особо крупной трассе (0/1)	0
Трафик	4 300
Площадь торгового зала	60,90
Расчетная стоимость покупки	4,91
Отклонение факт-расчет, %	5,9%
<b>Блок 2. Расчет количества клиентов</b>	
Фактическое количество клиентов	14 484
Трафик	4 300
Аптека-конкурент	1
Площадь торгового зала	60,90
Расчетное количество клиентов	14 189
Отклонение факт-расчет	2,1%
<b>Блок 3. Расчетный оборот</b>	
Расчетная выручка	69 707
Отклонение фактической выручки от расчетной, %	8,1



Другой инновационной составляющей инвестиционной деятельности является развитие и увеличение стоимости торговой марки.

В целом, необходимо рассматривать следующие составляющие:

- в краткосрочном плане: рост продаж относительно сезонного фактора и получение дополнительной прибыли;
- в долгосрочном плане:
  - поддержание бренда, обеспечение дальнейшей возможности продавать товар с премией за бренд (необходим анализ «хвоста» рекламной кампании);
  - развитие бренда, повышение узнаваемости торговой марки.

Суть оценочного расчета результата рекламной кампании в краткосрочном плане состоит в том, чтобы из общего изменения объема продаж в аптеке (относительно базового месяца, когда не размещалась реклама торговой марки) исключить изменение, связанное с сезонными и другими факторами. Источник данных по фактору сезонности – статистика и контрольные данные по другим аптекам, работающим без торговой марки. Результатом отчета является прямой краткосрочный финансовый результат – прибыль или убыток, полученные за период кампании.

Анализ и контроль эффективности затрат по развитию бренда является наиболее проблематичным участком. Представляется разумным для данных целей совмещать проведение работ собственными информационно-аналитическими службами и независимыми маркетинговыми агентствами.

### 3.3. Контроль исполнения бюджета

Бюджет на год имеет силу прогноза или ориентира, допускаются его ежемесячные корректировки по решению руководства. Скорректированный бюджет на ближайший месяц имеет силу приказа, платежи и расходы сверх бюджета допускаются только по письменному указанию генерального директора (уполномоченных лиц).

Бюджет контролируется как в плане поступлений и платежей, так и доходов и расходов. Контроль платежей за товар осуществляется по схеме, аналогичной изображенной на рис. 6 схеме планирования и осуществления расчетов за товар с тем отличием, что все заявки должны пройти контроль соблюдения бюджета.

Стадии бюджетного контроля нетоварных платежей внутри месяца таковы:

- еженедельно – прием заявок на ближайшую неделю, например до 12-00 в пятницу, контроль соответствия бюджету;
- еженедельно – бюджетный комитет утверждает реестр платежей на неделю, утверждает или отвергает внебюджетные заявки;
- ежедневно – платежи осуществляются согласно утвержденно-го реестра. Платежи вне реестра осуществляются только по указанию генерального директора (уполномоченных лиц).

Возможно осуществление оперативного планирования и контроля один раз в декаду, если этого требует или допускает специфика бизнеса.

Ежемесячно контролируется исполнение сводных бюджетов доходов / расходов, движения денежных средств (форматы см. табл. 4, 5, 6) и бюджеты центров ответственности.

Таблица 4

#### ФОРМА БЮДЖЕТА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ С ПРИМЕРОМ ЗАПОЛНЕНИЯ

Предприятие. Период: год (квартал, месяц)

Название статьи	Факт	% от продаж	Тыс. руб.	
			Бюджет	Отклонение
= Доход от основной деятельности	4 544,6	100	4 580,1	-35,5
+ Выручка от реализации	4 544,6	100	4 580,1	-35,5
- Налоги с выручки	243,8	5,36	289,1	-45,3
= Нетто-доход	4 300,7	94,64	4 291,0	9,7
- Себестоимость проданных товаров	2 911,5	64,07	2 955,2	-43,6
= Валовая прибыль	1 389,2	30,57	1 335,8	53,4
= Операционные расходы аптек	758,9	16,70	792,7	-33,8
+ Содержание персонала аптек	299,3	6,59	306,2	-6,9
+ Содержание помещений аптек	338,9	7,46	348,2	-9,3
+ Содержание оборудования аптек	11,6	0,26	16,7	-5,0
+ Безопасность	38,9	0,86	31,8	7,0
+ Расходные материалы	37,1	0,82	41,2	-4,0
+ Коммуникационные расходы	1,5	0,03	4,0	-2,5
+ Услуги банка	14,0	0,31	12,4	1,6
+ Страхование помещений и оборудования аптек	0,4	0,01	0,1	0,3
+ Обеспечение деятельности	4,1	0,09	3,2	0,9
+ Потери в аптеках	13,1	0,29	12,8	0,3
+ Налоги	0,0	0	16,2	-16,2
= Прибыль аптек	630,3	13,87	543,1	87,2
= Затраты на дистрибуцию и логистику	109,2	2,40	105,1	4,1
+ Затраты на персонал	73,1	1,61	76,4	-3,3
+ Содержание помещений склада	13,4	0,29	6,8	6,6
+ Содержание оборудования склада	1,1	0,02	1,2	-0,1
+ Безопасность	2,1	0,05	4,1	-2,0
+ Расходные материалы	3,5	0,08	4,1	-0,5
+ Коммуникационные расходы	0,5	0,01	1,3	-0,8
+ Страхование автомобилей и товара	0,0	0	0,0	0,0
+ Содержание и эксплуатация коммерческого автотранспорта	8,3	0,18	4,8	3,5
+ Обеспечение деятельности	0,0	0	0,0	0,0
+ Потери	7,2	0,16	6,4	0,8

Название статьи	Факт	% от продаж	Тыс. руб.	
			Бюджет	Отклонение
= Маркетинг и реклама	85,3	1,88	45,8	39,5
+ Реклама	78,2	1,72	32,2	46,0
+ Маркетинг	7,1	0,16	13,6	-6,5
= Административно-управленческие расходы	350,2	7,71	291,8	58,4
+ Затраты на персонал	188,2	4,14	199,6	-11,4
+ Содержание офиса	19,5	0,43	13,2	6,2
+ Расходные материалы	1,6	0,04	1,0	0,6
+ Коммуникационные расходы	8,3	0,18	5,1	3,2
+ Налоги	16,3	0,36	11,5	4,8
+ Аудиторские услуги	2,3	0,05	2,3	0,0
+ Юридические услуги	1,5	0,03	1,2	0,3
+ Представительские расходы	0,3	0,01	0,3	0,0
+ Страхование офиса	1,3	0,03	0,9	0,3
+ Финансовые расходы	40,6	0,89	4,7	35,9
+ Финансирование корпоративного центра	34,4	0,76	30,2	4,2
+ Обеспечение деятельности	0,4	0,01	0,4	0,0
+ Лизинг	21,4	0,47	15,8	5,6
+ Прочие операционные расходы	14,2	0,31	5,6	8,6
= Операционная прибыль (убыток)	85,6	1,88	100,4	-14,9
- Амортизация	95,8	2,11	95,8	0,0
+ Прочие доходы	4,5	0,10	8,4	-3,9
- Прочие расходы	0,1	0	2,2	-2,1
= Прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль	-5,9	-0,13	10,8	-16,7
- Проценты за кредит	158,3	3,48	152,9	5,5
- Налог на прибыль	8,1	0,18	9,3	-1,2
= Чистая прибыль	-172,3	-3,79	-151,4	-20,9
Валовая прибыль, % от продаж	30,6	-	29,2	1,4
Операционные расходы, % от продаж	28,7	-	27,0	1,7
Операционные расходы аптек, %	16,7	-	17,3	-0,6
Затраты на логистику, %	2,4	-	2,3	0,1
Маркетинг и реклама, %	1,9	-	1,0	0,9
Административно-управленческие расходы, %	7,7	-	6,4	1,3
Прибыль до уплаты % и налогов, %	-0,1	-	0,2	-0,4
Чистая прибыль, % от продаж	-3,8	-	-3,3	-0,5

Таблица 5

**ФОРМА БЮДЖЕТА ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (ТЕКУЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ)  
С ПРИМЕРОМ ЗАПОЛНЕНИЯ**

Предприятие. Период: год (квартал, месяц)

Название статьи	Факт	% от продаж	Тыс. руб.	
			Бюджет	Отклонение
<b>Текущая деятельность</b>				
Поступления от текущей деятельности				
+ Выручка от реализации	4 338,4	100,00%	4 580,1	-241,7
+ Прочие поступления	5,6	0,13%	8,4	-2,8
+ Субаренда	3,3	0,08%	1,9	1,5
+ Прочие	2,3	0,05%	6,5	-4,3
= Итого поступлений от текущей деятельности	4 343,9	100,13%	4 588,5	-244,5
Выбытия от текущей деятельности				
+ Расчеты с поставщиками	2 754,9	63,50%	2 922,9	-168,0
+ Операционные расходы аптек, всего	675,8	15,58%	763,9	-88,1
+ Содержание персонала аптек	303,4	6,99%	306,2	-2,7
+ Содержание помещений аптек	305,4	7,04%	348,2	-42,7
+ Содержание оборудования аптек	5,7	0,13%	16,7	-11,0
+ Безопасность	24,6	0,57%	31,8	-7,3
+ Расходные материалы	24,9	0,57%	41,2	-16,3
+ Коммуникационные расходы	1,5	0,03%	4,0	-2,5
+ Услуги банка	7,6	0,18%	12,4	-4,8
+ Страхование помещений и оборудования аптек	0,8	0,02%	0,1	0,8
+ Обеспечение деятельности	1,5	0,03%	3,4	-1,9
+ Расходы на дистрибуцию и логистику, всего	130,1	3,00%	93,7	36,4
+ Затраты на персонал	60,2	1,39%	76,4	-16,2
+ Содержание помещений склада	52,4	1,21%	2,8	49,6
+ Содержание оборудования склада	0,6	0,01%	1,2	-0,6
+ Безопасность	5,1	0,12%	4,1	1,0

Название статьи		Факт	% от продаж	Тыс. руб.	
				Бюджет	Отклонение
+	Расходные материалы	2,8	0,07%	4,1	-1,3
+	Коммуникационные расходы	0,2	0,01%	1,3	-1,0
+	Страхование автомобилей и товара	0,0	0,00%	0,0	0,0
+	Содержание и эксплуатация коммерческого автотранспорта	8,3	0,19%	3,9	4,4
+	Обеспечение деятельности	0,0	0,00%	0,0	0,0
+	Маркетинг и реклама, всего	61,1	1,41%	100,8	-39,6
+	Реклама	54,8	1,26%	84,4	-29,6
+	Маркетинг	6,3	0,15%	16,4	-10,1
+	Административно-управленческие расходы, всего	389,9	8,99%	453,7	-63,8
+	Затраты на персонал	163,3	3,76%	179,0	-15,7
+	Содержание офиса	11,9	0,27%	13,2	-1,4
+	Расходные материалы	1,3	0,03%	1,0	0,3
+	Коммуникационные расходы	2,1	0,05%	5,1	-3,0
+	Проценты за кредит	102,6	2,36%	188,9	-86,3
+	Аудиторские услуги	0,5	0,01%	2,3	-1,9
+	Юридические услуги	1,1	0,02%	1,2	-0,1
+	Представительские расходы	0,3	0,01%	0,3	0,0
+	Страхование офиса	1,0	0,02%	0,9	0,0
+	Финансовые расходы	43,6	1,00%	4,7	38,9
+	Финансирование КЦ	28,8	0,66%	30,2	-1,4
+	Обеспечение деятельности	0,5	0,01%	0,4	0,1
+	Лизинг	26,4	0,61%	21,0	5,4
+	Прочие операционные расходы	6,8	0,16%	5,6	1,2
+	Налоги, всего	226,7	5,23%	332,2	-105,4
+	НДС	127,9	2,95%	192,9	-65,0
+	Налог на прибыль	7,9	0,18%	9,3	-1,4
+	Прочие налоги	90,9	2,09%	129,9	-39,1
+	Прочие расходы	0,0	0,00%	2,2	-2,2
=	Итого выбытий от текущей деятельности	4 238,5	97,70%	4 669,3	-430,8
=	Итого результат от текущей деятельности	105,5	2,43%	-80,8	186,3

Таблица 6

### ФОРМА БЮДЖЕТА ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (ИНВЕСТИЦИОННАЯ, ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ИТОГО) С ПРИМЕРОМ ЗАПОЛНЕНИЯ

Предприятие. Период: год (квартал, месяц)

Название статьи		Итого	% от продаж	Тыс. руб.	
				Бюджет	Отклонение
<b>Финансовая деятельность</b>					
Поступления от финансовой деятельности					
+	Кредиты полученные	1 143,3	26,35%	2 013,1	-869,9
+	Прочие поступления от финансовой деятельности	480,4	11,07%	0,0	480,4
=	Итого поступлений	1 623,7	37,43%	2 013,1	-389,4
Выбытия от финансовой деятельности					
+	Кредиты погашенные	1 066,6	24,59%	1 513,7	-447,1
+	Прочие выбытия от финансовой деятельности	635,9	14,66%	44,7	591,3
=	Итого выбытий	1 702,5	39,24%	1 558,4	144,2
=	Итого, результат от финансовой деятельности	-78,8	-1,82%	454,8	-533,6
<b>Инвестиционная деятельность</b>					
Поступления					
+	Продажа основных средств	0,0	0,00%	0,0	0,0
+	Прочие поступления от инвестиционной деятельности	0,0	0,00%	0,0	0,0
=	Итого поступлений	0,0	0,00%	0,0	0,0
Выбытия от инвестиционной деятельности					
+	Новые аптеки	87,2	2,01%	360,0	-272,8
+	Ввод нового склада	0,6	0,01%	46,5	-45,9
+	Внедрение КИС	0,0	0,00%	12,1	-12,1
+	Ремонт помещений (офис)	2,9	0,07%	0,0	2,9
+	Новый земельный участок	0,0	0,00%	0,0	0,0
+	Реклама (инвестиции)	51,2	1,18%	79,1	-27,8
+	Web-Site (создание)	0,0	0,00%	0,0	0,0
+	Прочие выбытия от инвестиционной деятельности	8,0	0,19%	23,3	-15,2
=	Итого выбытий от инвестиционной деятельности	150,0	3,46%	520,9	-370,9
=	Итого результат от инвестиционной деятельности	-150,0	-3,46%	-520,9	370,9
=	Общий результат движения денежных средств	-123,4	-2,84%	-146,9	23,6
Остаток на начало		191,4		186,0	5,4
Остаток на конец		68,1		39,1	28,9

Отдельно формируются сводные отчеты по центрам прибыли / затрат с целью анализа деятельности каждой бизнес-единицы, а также прогноза и отчеты о деятельности каждой бизнес-единицы в зависимости от времени. Общие расходы организации, относимые за затратные центры, в случае розничной сети на склад и офис, делятся между бизнес-единицами по выбранному в управленческом учете алгоритму.

#### 4. Финансовый анализ как один из основных элементов системы управления финансами и экономикой

Основной задачей управленческого учета является систематизация информации в виде, приемлемом для ее быстрого анализа руководителями организации с целью принятия адекватных управленческих решений. Базовые отчетные формы позволяют видеть структуру денежных потоков, доходов и затрат компании, планировать развитие и контролировать исполнение бюджета.

Следующим уровнем понимания происходящих процессов является, с одной стороны, качественный и количественный детальный анализ причин изменений, т.е. ответы на вопросы:

- с чем связано изменение валовой прибыли (изменение цен поставщиков или смена поставщика, изменение розничных цен, структуры ассортимента, прочее);
- какие товары для нас более, а какие менее прибыльны, учитывая различия в условиях поставок и оплаты;
- как распределены выручка, затраты и оплата труда на одного сотрудника в однотипных бизнес-единицах, каковы возможности оптимизации;
- и т.п. вопросы детального анализа;

С другой стороны, влияние изучаемых процессов на консолидированные показатели эффективности работы организации и в конечном счете вклад их в стоимость компании. В качестве основного показателя финансовой эффективности рассматривается рентабельность инвестированного капитала. Данный показатель может сравниваться как со среднерыночными ставками размещения / заимствования, так и с фактической стоимостью долгосрочного капитала компании, что дает факторное разложение для независимой оценки показателей эффективности деятельности и стоимости капитала.

Анализ финансовой отчетности с помощью коэффициентов детально описан в литературе, например [2, с. 331-394], поэтому в настоящей работе рассматриваются вопросы, имеющие непосредственное приложение к развивающейся торговой компании.

Ответы на многие вопросы финансового плана могут быть получены посредством дальнейшего разворачивания модели дерева **ROIC** (рис. 1). В рамках данной работы проведено разложение на ключевые факторы **ROIC** по розничной сети. Разложение не претендует на детальность, но на уровне, требуемом для понимания происходящих процессов менеджерами высшего звена, является достаточным и не перегруженным.

Нетрудно видеть, что инвестированный капитал равен сумме остаточной стоимости основных средств и рабочего капитала (разности краткосрочных активов и пассивов). Рентабельность инвестированного капитала в целом равна средневзвешенной (по капиталу) сумме рентабельностей вложений во все Центры прибыли / затрат при условии, что бизнесы выделены как непересекающиеся множества. Таким образом, анализ имеет смысл проводить пообъектно, в разрезе бизнес-единиц, что дает возможность получить собственно

информативные результаты, а затем проводить взвешенное суммирование. Формулы расчета рентабельности инвестированного капитала  $r$  приведены ниже:

$$r = \sum_{k=1}^M k_i * r_i,$$

где  $k_i = IC_i / IC$ .

Здесь

**IC** – инвестированный капитал;

**IC<sub>i</sub>** – капитал, инвестированный в *i*-й объект;

**r<sub>i</sub>** – рентабельность инвестиций в *i*-й объект.

Суммирование ведется по всем объектам (торговым точкам) и по затратному объекту (склад, офис). В зависимости от требований к глубине анализа затратные статьи офиса могут и склада могут быть частично или полностью разнесены по объектам.

В табл. 8 дан пример раскрытия первых двух уровней дерева **ROIC** (как они определены на рис. 1) на конкретном примере. Рассмотрена упрощенная модель аптечной сети с шестью аптеками, офисом и складом. Объем продаж и прибыль взяты из отчета о прибылях и убытках в разрезе бизнес-единиц, выборка из которого дана в табл. 7.

Анализ табл. 8 осуществляется следующим образом.

1. Рентабельность инвестированного капитала сравнивается со стоимостью капитала, т.е. фактически выплачиваемыми процентами и выплатами инвесторам. Выплачиваемые проценты берутся из отчета о прибылях и убытках (табл. 7) – 20,5 тыс. долл., выплаты инвесторам – из отчета о движении денежных средств. В приведенном примере прибыль до процентов и налогов 23 тыс. долл., поэтому бизнес может себя поддерживать только если выплаты инвесторам не превышают 2,5 тыс. долл.
2. Рентабельность инвестированного капитала в разрезе объектов сравнивается со стоимостью новых заимствований. Например, если ставка по кредиту составляет 20% годовых, то объект 3, будучи введенным за счет привлечения средств, в настоящее время убыточен.
3. Сравнение объектов 3 и 4 показывает, что рентабельность продаж по объекту 3 выше, а низкий показатель рентабельности капитала связан с медленной оборачиваемостью, т.е. объем продаж не оправдывает объема вложений в объект.

Таблица 7

#### ПРИБЫЛИ / УБЫТКИ РАЗРЕЗЕ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ (ВЫБОРКА ИЗ ОТЧЕТА)

Название статьи / Бизнес-единица	1	2	3	4	5	6	Ито го
= Выручка от реализации	155,0	17,6	64,2	196,7	64,1	111,0	608,5
= Прибыль аптек	30,7	2,8	11,3	25,9	12,4	18,6	101,7
= Прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль	11,5	0,8	3,5	-2,5	4,6	5,0	22,9
-Проценты за кредит	5,5	0,6	2,0	6,8	2,0	3,5	20,5

Таким образом, отчетная форма позволяет провести класстеризацию бизнес-единиц на плоскости рентабельность продаж / оборачиваемость капитала с акцентированием на причинах отклонений.

Уровень 3 дерева **ROIC** из рис. 1 в части оборачиваемости капитала и его операционные уровни – расщифровки рабочего капитала (рис. 10) раскрыт в табл. 9. Инвестированный (долгосрочный) капитал равен сумме рабочего капитала и прочих активов. Для удобства анализа имеет смысл выделять рабочий капитал, относящийся к основной деятельности, в данном случае разница объема товарных запасов в закупочных ценах с НДС и кредиторской задолженности перед поставщиками товара.

Таблица 8

## РАСЧЕТ ОТДАЧИ НА КАПИТАЛ (ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, СРОК ОКУПАЕМОСТИ)

Название объекта	Инвестированный капитал	Прибыль до уплаты % и налогов	Продажи	Рентабельность инвестированного капитала, % годовых	Рентабельность продаж, %	Оборачиваемость инвестированного капитала, дни	Окупаемость инвестированного капитала, лет
1	414	31	155	89.0	19.8	80	1.1
2	163	3	18	20.4	15.7	278	4.9
3	765	11	64	17.7	17.6	357	5.6
4	254	26	197	122.4	13.2	39	0.8
5	131	12	64	113.4	19.4	62	0.9
6	151	19	111	147.7	16.7	41	0.7
Склад	1 963	-15	-	-9.0	-	-	-11.2
Офис	1 049	-64	-	-73.3	-	-	-1.4
Итого	4 890	23	609	5.6	3.8	241	17.8

Таблица 9

## РАСКРЫТИЕ УРОВНЯ 3 СХЕМЫ ROIC НА РАССМАТРИВАЕМОМ ПРИМЕРЕ (СТРУКТУРА КАПИТАЛА)

Название объекта	Структура инвестированного капитала					Тыс. руб.	
	Денежные средства	Нетоварная дебиторская задолженность (сальдо)	Основные средства и нематериальные активы	Рабочий капитал (по товару), в том числе:	+ Товарные запасы	- Кредиторская задолженность	Инвестированный капитал
1	-	-	423	-9	103	113	414
2	-	-	164	-1	13	15	163
3	-	-	769	-4	41	44	765
4	-	-	267	-13	144	157	254
5	-	-	136	-5	51	56	131
6	-	-	157	-6	67	73	151
Склад	-	-	2 000	-37	406	442	1 963
Офис	50	-1	1 000	-	-	-	1 049
Итого	50	-1	4 916	-75	825	900	4 890

Таблица 10

## РАСКРЫТИЕ УРОВНЯ 3 СХЕМЫ ROIC НА РАССМАТРИВАЕМОМ ПРИМЕРЕ (ОТНОСИТЕЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ)

Название объекта	Оборачиваемость инвестированного капитала					Дни оборота	
	Денежные средства	Нетоварная дебиторская задолженность (сальдо)	Основные средства и нематериальные активы	Рабочий капитал (по товару), в том числе:	+ Товарные запасы	- Кредиторская задолженность	Инвестированный капитал
1	-	-	82	- 2	20	22	80
2	-	-	280	- 2	23	25	278
3	-	-	359	- 2	19	21	357
4	-	-	41	- 2	22	24	39
5	-	-	64	- 2	24	26	62
6	-	-	42	- 2	18	20	41
Склад	-	-	99	- 2	20	22	97
Офис	2	0	49	-	-	-	52
Итого	2	0	242	- 4	41	44	241

Данное факторное разложение показывает, что в приведенном примере низкая скорость оборачиваемости капитала по объектам 2 и 3 определяется высокими инвестициями в основные средства и нематериальные активы. Рабочий капитал отрицательный, весь объем товарных запасов финансируется поставщиками. Различия в объеме товарных запасов в днях оборота между объектами на уровне 3 не могут использоваться для принятия решений, так как могут быть связаны с разными причинами, например с различиями в ассортименте или в складских площадях (на объектах). Для расшифровки и анализа рентабельности продаж в первую очередь необходимо осуществить перегруппировку расходных статей с целью разделения переменных и постоянных расходов.

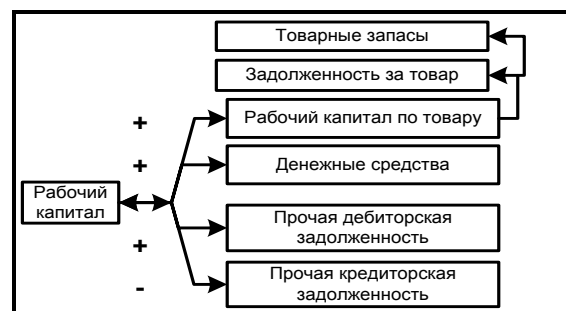


Рис. 10. Оперативные уровни ROIC: рабочий капитал

В табл. 11 приведен расчет маржинальной прибыли и точки безубыточности по объектам, раскрывающий уровни 2 и 3 дерева **ROIC** по ветви рентабельности продаж. Аналогичный анализ имеет смысл проводить также с учетом общих расходов, разбивая их на переменные и постоянные, процедура аналогична.

Таблица 11

**РАСЧЕТ МАРЖИНАЛЬНОЙ ПРИБЫЛИ И ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ**

Тыс. руб.

Название статьи \ Бизнес-единица	1	2	3	4	5	6	Ито го
= Доход от основной деятельности	155	17,6	64,2	196,7	64,1	111	608,5
+ Выручка от реализации	155	17,6	64,2	196,7	64,1	111	608,5
Переменные затраты	116,7	13,4	49,5	150,5	48,8	86,0	464,9
+ Переменные налоги	9,1	1,1	3,9	11,3	3,9	6,8	36,1
+ Себестоимость проданных товаров	100,7	11,2	40,3	130,0	40,0	69,4	391,6
+ Содержание персонала аптек	4,7	1,0	4,0	6,3	3,6	7,6	27,1
+ Услуги банка	0,5	0,1	0,2	0,6	0,2	0,3	1,9
+ Расходные материалы	1,3	0,1	0,9	1,7	0,9	1,4	6,4
+ Потери в аптеках	0,4	0,0	0,2	0,6	0,2	0,4	1,8
= Маржинальная прибыль	38,3	4,1	14,7	46,2	15,2	25,1	143,7
Постоянные затраты	7,6	1,4	3,4	20,3	2,8	6,5	42,0
+ Содержание персонала аптек	3,1	0,7	2,7	4,2	2,4	5,1	18,1
+ Содержание помещений аптек	3,6	0,6	0,5	15,6	0,3	1,5	22,1
+ Содержание оборудования аптек	0,3	0,1	0,2	0,4	0,1	0,5	1,6
+ Безопасность	0,9	0,1	0,8	0,7	0,8	0,7	4,0
+ Коммуникационные расходы	0	0	0	0	0,0	0,0	0,1
+ Страхование помещений и оборудования аптек	0	0	0	0	0	0	0
+ Обеспечение деятельности	0,2	0,1	0,0	0,1	0	0	0,4
+ НДС по постоянным затратам в зачет	-0,6	-0,2	-0,7	-0,8	-0,8	-1,3	-4,4
= Прибыль аптек	30,7	2,8	11,3	25,9	12,4	18,6	101,7
= Прибыль аптек, % от продаж	19,8	15,7	17,61	13,17	19,3	16,7	16,71
Переменные затраты, % от продаж	75,3	76,5	77,1	76,5	76,2	77,4	-
Постоянные затраты, % от продаж	4,9	7,8	5,3	10,3	4,4	5,9	-
Точка безубыточности	30,6	5,8	14,9	86,4	11,8	28,9	-
Выручка / критический объем	5,1	3,0	4,3	2,3	5,4	3,8	-

Далее (табл. 12) на примере одного объекта (объект 3) проведен совместный анализ с использованием следующих уровней дерева **ROIC**. В общем случае сначала проводится сравнение показателей по всем объектам, а затем анализ «что-если» по проблемным объектам. Для данного уровня необходим учет отдельных статей операционных расходов, площади, структуры инвестированного капитала, количества сотрудников.

Рассмотрены варианты выведения объекта на реальную безубыточность:

- вариант 1: расчет требуемого сокращения инвестированного капитала;
- вариант 2: расчет требуемого сокращения операционных расходов;

- вариант 3: комплексный – перевод на другой объект 15% оборудования ( в модели оборудование составляет около 50% инвестированного капитала), пропорциональное сокращение численности персонала и затрат на расходные материалы;
- вариант 4: мероприятия варианта 4, кроме сокращения затрат на расходные материалы, и сдача в субаренду 15% площади.

Оптимальные варианты – 3 или 4, так как вариант 2 не-реалистичен, а вариант 1 имеет формальный характер.

Таблица 12

**РАСЧЕТ ВАРИАНТОВ ОПТИМИЗАЦИИ ДЛЯ ОБЪЕКТА 3**

Тыс.руб.

Название статьи \ Бизнес-единица	Факт	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
= Доход от основной деятельности	64,2	64,2	64,2	64,2	64,2
+ Выручка от реализации	64,2	64,2	64,2	64,2	64,2
Переменные затраты	49,5	49,5	49,0	49,4	49,5
+ Переменные налоги	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9
+ Себестоимость проданных товаров	40,3	40,3	40,3	40,3	40,3
+ Содержание персонала аптек	4,0	4,0	3,8	4,0	4,0
+ Услуги банка	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
+ Расходные материалы	0,9	0,9	0,6	0,8	0,9
+ Потери в аптеках	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
= Маржинальная прибыль	14,7	14,7	15,2	14,8	14,7
Постоянные затраты	3,4	3,4	2,5	3,0	3,0
+ Содержание персонала аптек	2,7	2,7	1,7	2,3	2,3
+ Содержание помещений аптек	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4
+ Содержание оборудования аптек	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
+ Безопасность	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
+ Коммуникационные расходы	0	0	0	0	0
+ Страхование помещений и оборудования	0	0	0	0	0
+ Обеспечение деятельности	0	0	0	0	0
+ НДС по постоянным затратам в зачет	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7
= Прибыль аптек	11,3	11,3	12,7	11,8	11,8
= Прибыль аптек, % от продаж	17,61	17,61	19,84	18,36	18,34
Переменные затраты, % от продаж	77,1	77,1	76,3	76,9%	77,1
Постоянные затраты, % от продаж	5,3	5,3	3,9	4,7	4,6
Точка безубыточности	14,9	14,9	10,5	13,1	12,9
Выручка / Критический объем	4,3	4,3	6,1	4,9	5,0
Инвестированный капитал	764,9	678,4	764,9	707,5	707,5
Оборачиваемость инвест. капитала, дни	357,4	316,9	357,4	330,6	330,6
Рентабельность инвест. капитала, % год	17,7	20	20	20	20
Количество сотрудников	20	20	13	17	17
Содержание персонала на 1 сотрудника, USD	331,5	331,5	421,5	366,6	366,6
Площадь, кв.м	250,0	250	250	250	212,5
Продажи / площадь, USD	256,8	256,8	256,8	256,8	302,2
Прибыль / площадь, USD	45,2	45,2	50,9	47,2	55,4
Стоимость передаваемого оборудования	-	86,5	0,0	57,4	57,4

В анализе вариантов, изображенном на рис. 9, в качестве одного из показателей используется прибыль на единицу площади. Для сравнения и выбора объектов данный показатель является вспомогательным, так как стоимость единицы площади для каждого объекта раз-

лична и в данном случае является наиболее адекватным приведенный выше стандартный **ROIC**-анализ.

Для целей оптимизации ассортимента с выделением в качестве отдельных бизнесов групп или отдельных наименований товаров при их продаже в общем случае через однотипные торговые точки показатель прибыли на единицу площади становится одним из основных как показателей эффективности деятельности.

Алгоритм оптимизации состоит в следующем.

1. Рассчитывается средний за период объем товарных запасов в упаковках по каждому из наименований в соответствии с объемом продаж и формулами управления товарными запасами.
2. Умножением объема запасов на площадь, занимаемую (в среднем) одной упаковкой, получаем размер используемых складских площадей.
3. Маржинальная прибыль корректируется на среднюю стоимость рабочего капитала (%), умноженную на длительность финансового цикла в разрезе данного наименования.
4. Ассортимент ранжируется по критерию «Скорректированная маржинальная прибыль(п. 3) / Занимаемая площадь (п. 2).
5. Проводится корректировка ассортиментного плана.

Данный пример показывает, что системный подход к постановке финансового анализа и адекватное его применение могут существенно повысить эффективность работы компании, в том числе при выборе объектов инвестирования и оптимизации управления данными объектами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Описанная в данной работе технология пошаговой постановки управления финансами и экономикой успешно внедрена в крупной аптечной сети.

Опыт разработки и внедрения данной модели позволяет сделать следующие выводы.

1. Приведенная технология обеспечивает необходимый уровень прозрачности и контроля финансов в средней, а также с некоторой адаптацией – в крупной территориально распределенной компании.
2. Адекватная постановка финансового анализа в рамках целостной модели (например, в виде дерева **ROIC**) дает возможность получить моментальное представление о состоянии бизнеса и путей улучшения показателей (использованием финансовых факторов), на основе чего выработать стратегию и установить целевые ориентиры.
3. Для облегчения восприятия ситуации необходимо использовать удобные для руководства предприятия, простые, доступные для экспресс-анализа формы и диаграммы. Формирование таких отчетов с проработанным дизайном является одной из существенных задач, особенно в организациях с низким делегированием полномочий менеджерам среднего звена. Вся дополнительная информация может содержаться в приложениях к основному документу, предоставляется по требованию или/и в случае выявления узких мест.

В процессе внедрения следует обратить внимание на следующие типы возникающих проблем.

Одна из существенных проблем технического плана, которая может возникнуть на первом этапе внедрения новой системы управления, связана с высокими трудозатратами вследствие отсутствия единства бухгалтерского и управленческого учета, дублирования функций.

Решение данной проблемы может осуществляться через внедрение автоматизированных систем учета. В настоящее время многие программы позволяют использовать альтернативные планы счетов. В средних компаниях автоматизация может быть доработана собственными силами. В крупных холдингах возможна как закупка дорогих систем класса R / 3, так и блочная автоматизация с консолидацией данных различными программными средствами. Во избежание дублирования операций, целесообразно внести в обязанности сотрудников, ведущих регла-

ментированный учет, также осуществлять разноску операций по плану счетов управленческого учета.

Возможна поэтапная автоматизация, когда через постановку управленческого учета в Excel вырабатывается общее видение требуемых проекций бизнеса, а впоследствии формализованные методы реализуются в виде программного обеспечения.

Проблемы нетехнического плана гораздо более сложны для решения. Финансовый директор, иной руководитель, отвечая за эффективность системы управления с сфере своей компетенции, в рамках постановки управленческого учета, планирования, контроллинга выполняет роль агента инновационных изменений в целях реинжиниринга бизнес-процессов и повышения эффективности работы организации (в работе Фалько С.Г. контроллинг определен как технология управления [4, с. 41-83]). Безусловно, система, обеспечивающая организацию осознанную управляемость и выход компании из периода стихийного развития, может быть построена только при наделении реформаторов реальными административными возможностями. В свою очередь, от руководителей, ответственных за внедрение системы, и от консультантов требуется разумная гибкость и адаптивность, способность понимать особенности отрасли и конкретной организации.

## Литература

1. Каплан Р. Сбалансированная система показателей [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2006.
2. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика [Текст] / В.В. Ковалев. – М. : Проспект, 2006.
3. Скотт М.К. Факторы стоимости [Текст] : руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / Марк К. Скотт. – М. : Олимп-бизнес, 2005.
4. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов [Текст] / С.Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2008.
5. International group of controlling. Mission statements. [http://www.igc-controlling.org/EN/\\_leitbild/leitbild.php](http://www.igc-controlling.org/EN/_leitbild/leitbild.php) (01/06/2013)
6. Drury C. Management and cost accounting. 3rd ed. Chapman & Hall, 1992.

## Ключевые слова

Управление финансами; экономика; бюджетирование; планирование; управленческий учет; контроллинг.

*Розанов Роман Владимирович*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что в настоящее время предприятия, особенно в сфере торговли и оказания услуг, развиваются в условиях сильной конкуренции. Существенными характеристиками успешного предприятия являются гибкость, умение оперативно реагировать на изменения окружающей среды, наличие достаточного запаса прочности. Возможности оперативного реагирования на изменения окружающей среды связаны, в том числе, с отличным пониманием экономических последствий принимаемых решений.

В работе предложена система процедур, форм, показателей управленческого учета, адаптированная к предприятию, работающему в сфере розничной торговли. Определена последовательность внедрения системы, рассмотрены основные вопросы, влияющие на экономическую эффективность. Наряду с классическим функционалом финансовых служб, затронуты вопросы ценообразования, планирования ассортимента, эффективности рекламных кампаний. Отдельный научный интерес представляет вопрос выбора показателей и построения модели оценки ожидаемого оборота для планируемой розничной точки на основе статистических данных и экспертных оценок.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения методов, описанных в работе, для формирования эффективной системы управления ликвидностью, финансовым результатом и инвестициями. В работе предложены конкретные шаги внедрения и форматы отчетности, позволяющие обеспечить руководство предприятия систематизированной информацией для принятия управленческих решений, не допустить потери ликвидности при разворачивании бизнеса, особенно на этапе перехода от стихийного управления к регулярному менеджменту. Предлагаемые автором подходы могут быть применены не только в торговле, но и в компаниях других отраслей с аналогичной структурой бизнеса. Содержание статьи представляет интерес для руководителей и специалистов финансово-экономических служб предприятий; специалистов в области управленческого консультирования.

Вывод. Рецензируемая статья подготовлена на актуальную тему, содержит элементы научной новизны, имеет практическую ценность. Рекомендую статью Розанов Р.В. к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Моисеев С.Р., д.э.н., зам. директора Департамента финансовой стабильности Банка России*