

Об авторе курса

Кошечев Эдуард, [консультант-разработчик по экономике и организационному развитию бизнес-систем](#). Работая на проектах и по задачам повышения эффективности систем управления бизнес-предприятий с 2000 года.

Провел более 15 комплексных проектов оптимизации организационных систем, систем учета труда, ЗП и премирования на предприятиях самого различного профиля (торговые, производственные, инженерно-строительные и др.) с географией от Сахалина до Москвы.

Среди клиентов – в т.ч. успешные московские фирмы «Гранитогрес» (www.granitogres.ru), ГК «ЭРКОН» (www.air-con.ru), ГК "Евразия", (www.eurasiabat.ru); ООО «Научно-производственное предприятие "Авиагаз-Союз +"» г.Казань (<http://agrs.ru/>), ГК «Алекополимеры» г.Ростов-на-Дону (<http://www.alekogroup.ru>), тюменская «Спортмода» (www.sportmoda.ru) и более 20 других российских предприятий и компаний.

Основные решаемые задачи:

- **оптимизация организационной системы** управления (функциональная и организационная структура, функциональность подразделений и должностных лиц, экономика предприятия и управление ресурсами, бизнес-процессы);
- **оптимизация системы мотивации труда** (системы учета труда, ЗП и премирования, системы трудовых отношений)
с целью повышения внутренней эффективности предприятия-заказчика.

Автор серии статей и **партнер** финансово-экономического портала: www.esp-izdat.ru (экономика современного предприятия)

Курс

«Экономика предприятия, просто о сложном»

Как, понимая экономику бизнеса, повышать его эффективность

- Вы работаете в сегменте среднего или малого бизнеса?
- Вы поставили цель обогнать конкурентов?
- Вы хотите повысить эффективность и прибыльность Вашего бизнеса?
- Вы хотите выстроить систему показателей бизнеса, которая будет помогать Вам принимать управленческие решения?
- Ваша цель – сделать понятной систему отношений между Собственниками бизнеса, Директором и Топ-менеджерами, построить ее на базе экономических показателей?
- Вы планируете привлечь инвесторов, убедив их на цифрах в перспективах инвестиций, сделать понятной для них систему их участия в бизнесе?

Этот курс именно для вас.



Вы узнаете то, на что люди тратят время годами, перелопатив кучу умных учебников. Применяв материалы курса на практике в своем бизнесе (на своем предприятии), Вы сможете открыть **новые возможности** для:

- **оптимизации и повышения эффективности бизнеса,**
- количественной оценки эффективности и результативности бизнеса и его отдельных направлений,
- расчета уже реально заработанной бизнесом Прибыли, которую можно изымать из оборотки без ущерба для нее,
- оценки затрат по статьям учета и направлениям бизнеса, возможность контроля затрат,
- оценки тенденций развития бизнеса и его направлений, выявления наиболее перспективных,
- оптимизации управления ассортиментом и складскими запасами,
- подтверждения (или опровержения) своей интуиции через беспристрастные цифры,
- привести в соответствие интересы Собственников и Инвесторов, Директора, Топ-менеджеров, построить их долгосрочные отношения на базе объективных экономических показателей.

В курсе представлены **экономические технологии**, многократно **проверенные на практике**.

Курс состоит из следующих уроков:

1. Проблемы, связанные с отсутствием экономической модели бизнеса.
2. Виды затрат.
3. Затраты - списания. Себестоимость, маржинальный доход и другие экономические категории.
4. Особенности бюджетирования ремонтно-восстановительных затрат и отчислений Собственникам. Дисконтированная (сверхнормативная) прибыль – критерий результативности.
5. Собственный капитал.
6. Показатели эффективности: рентабельность собственного капитала, рентабельность бюджетных затрат.
7. Порядок управления распределением Прибыли и затратами, производимыми из Прибыли прошлых периодов.
8. Система планирования/бюджетирования в целом. Финансовое планирование (БДДС).
9. Эффективность использования оборотных средств. Рентабельность товарных

запасов.

10. Управление товарными и материальными запасами.
11. Система статистического прогнозирования реализации и система управления товарными запасами.
12. «Саморегулируемая» система управления складскими запасами.
13. Итоги курса.

Экономика предприятия. Просто о сложном. Вы получите серию уроков. Изучая их, вы сможете в итоге сами создать экономическую модель своего бизнеса, систему экономических показателей его эффективности и результативности.

Данные показатели, как индикаторы и «стрелки приборов панели управления» будут объективно показывать состояние Вашего бизнеса, помогать Вам находить «точки дополнительных управленческих усилий», помогать в принятии управленческих решений. С их помощью Вы сможете получать объективное подтверждение (или опровержение) своей бизнес-интуиции.

Наличие рабочей экономической модели Вашего бизнеса (этой приборной панели), в деталях которой Вы разбираетесь, даст Вам конкурентное преимущество по сравнению с теми бизнесменами, которые продолжают управлять своим бизнесом «на интуиции, в слепую».

В первую очередь курс рассчитан на **Собственников и Директоров существующего бизнеса**. Однако если вы только планируете создать **новый бизнес**, то базовые знания по экономике предприятия Вам будут полезны. Перед тем, как бизнес реально «запустить в жизнь» он должен быть разработан в деталях, и Вы должны четко представлять свой бизнес в т.ч и в проекции его экономики.

Курс будет интересен Ведущим экономистам и финансовым директорам бизнес-предприятий.

Просто прочитать рассылку – недостаточно. Реальную пользу Вы получите только если действительно **выполните все мои задания** и **примените на практике** те инструменты, которые я буду Вам давать, причем **в ближайшие дни**. Настраивайтесь на **серьезную работу** над курсом, и уже сейчас спланируйте на это время. Я рекомендую Вам **завести файл** в котором писать свои мысли и планы по применению материалов курса в своем бизнесе.

Некоторые темы курса даны **сжато**. По ходу я буду давать ссылки на **статьи и интернет-материалы**, которые рекомендую изучить, именно там даны подробные разъяснения и конкретные алгоритмы.

Курс желательно выполнять **последовательно**: все темы логически связаны.

Урок 1. Проблемы, связанные с отсутствием экономической модели бизнеса.

Суть бизнеса

По сути, бизнес – это деятельность, связанная с оборотами капитала, в ходе которого генерируется прибыль.

А любая коммерческая организация – это лишь инструмент по управлению капиталом.

Действительно, когда капитал маленький, необходимости в коммерческой организации нет. Индивидуальный предприниматель самостоятельно управляет своим небольшим капиталом. Но если капитал большой, и управление им становится трудоемким, возникает необходимость в создании коммерческой организации.

Итак, бизнес-организация – это инструмент Собственника и его исполнительного партнера, Директора, по управлению капиталом.



Очевидно, что при любом управлении есть необходимость «четкой картины» того, чем управляют.

Т.к. объектом управления коммерческой организации является основной и оборотный капитал, то есть необходимость «четкой картины» (структуры) капитала и «истории» его оборота в любой момент времени, а так же необходимость иметь критерии эффективности и результативности этого оборота.

В противном случае, управления объектом (капиталом) просто нет. Или если оно и есть, то это управление вслепую, с закрытыми глазами, **на интуиции**.

Именно таким образом, только на интуиции первых руководителей идет управление капиталом на многих малых и средних предприятиях России.

Частные проявления проблемы

Отсутствие корректной экономической модели бизнеса может иметь конкретные частные проявления. Вот некоторые из них:

- Первые руководители и Собственники бизнеса неудовлетворены практической ценностью того набора отчетности, которая подается им «на стол» ежемесячно. Непонятно, как «цифры» можно использовать для принятия управленческих решений. Экономическая

информация – не структурирована, не понятен «физический смысл» показателей. Нет уверенности в том, что «цифры» корректны.

- Непонятно на самом деле, сколько бизнес заработал, какова реальная (управленческая) прибыль, и сколько средств можно изымать из оборотки и вкладывать в развитие бизнеса.
- В отчетности есть только валовые показатели, а показателей эффективности использования капитала и отдельных ресурсов – нет, и непонятно, какие они вообще должны быть. Что такое эффективность – непонятно.
- Интуитивно есть понимание того, что конкурентоспособность связана с эффективностью бизнеса (умирают и большие и маленькие, а выживают и развиваются более эффективные). Но в целом не понятна динамика эффективности (возможно, что, несмотря на рост бизнеса, его эффективность снижается).
- Бизнес имеет сезонные колебания, разовые флуктуации, и за ними не видно действительного тренда развития бизнеса.
- Нет четких экономических показателей – нет и качественных, прозрачных и формализованных отношений между собственниками; между Собственником, Ген. Директором и топ-менеджментом. Из-за этого существуют повышенные риски разрушения бизнеса. В случае выхода одного из собственников из бизнеса – не избежать конфликта.
- Невозможно связать полученные отчетные данные с премированием подразделений и должностных лиц.
- Производственники решают техническую задачу, но в итоге-то нужен экономический результат. А какой он будет?
- Интуитивно есть понимание того, что объединение капиталов даст новый толчок развитию бизнеса, выведет его на новый уровень. Но нет четких экономических показателей – и невозможно убедить инвестора в инвестиционной привлекательности бизнеса, невозможно даже четко сформулировать условия для инвестора.

Эти негативные проявления отражают то, что экономическая модель бизнеса – один из ключевых элементов системы управления бизнесом и низкое качество, или отсутствие понятной первому руководству экономической модели приводит к низкому качеству управления бизнесом в целом.

Практическое задание. Обдумайте, насколько Вас, как руководителя, устраивает имеющаяся система экономической и финансовой отчетности. Попробуйте сформулировать имеющиеся у Вас негативные частные проявления, связанные с отсутствием корректной экономической модели Вашего бизнеса.

Роли и функциональность управленца

Как показывает практика, на всех предприятиях малого бизнеса и на многих средних бизнес-предприятиях, Директор волей-неволей исполняет и роль Главного экономиста, и роль Финансового директора. (Гл.бухгалтер – это не финансист, он как правило не занимается финансовым планированием, не определяет самостоятельно приоритеты оплаты счетов, не принимает решения по получению/возврату кредитов, а только реализует утвержденные Ген.дир. оплаты и ведет «посмертный» бухгалтерский учет).

Именно поэтому, в таком случае, никто, кроме самого Директора – не сможет создать для его предприятия экономическую модель. Получается, что это его компетенция как «Главного экономиста» предприятия.

Интуитивно, каждый первый руководитель малого и среднего бизнеса понимает, что искать и принимать в штат «крутого» экономиста-профессионала не целесообразно, он слишком дорог для постоянной работы. Разработка экономической модели – это разовая задача. Цифры в нужные формы отчетов будет «вбивать» бухгалтерия. А «читать», анализировать эти отчеты буду я сам, Ген. директор. Нужно только самому разобраться с экономикой своего бизнеса, разработать и начать использовать в работе систему показателей результативности и эффективности. В итоге,

система экономических показателей даст мне конкурентное преимущество над теми, у кого такой системы еще нет.

Практическое задание. Вспомните, сколько времени вы проводите в роли экономиста и финансиста, сколько в роли оперативного управляющего.

Результативность и Эффективность бизнеса

Результативность бизнеса – это **Прибыль**.

Это очевидно даже из общепринятых определений:

«Коммерческие организации — это организации, преследующие извлечение **прибыли** в качестве основной цели своей деятельности»

(Гражданский кодекс РФ)

Эффективность – это отношение результата к ресурсам (или затратам) на которых он был получен. **Эффективность = результат / ресурсы (или затраты)**.

Большая эффективность – это получение больших результатов на имеющихся ресурсах (и затратах), или получение таких же результатов на меньших ресурсах (и затратах).

Но вопрос первый:

А что же такое конкретно - **Прибыль**? Как ее правильно считать, что бы она отражала корректно **Результативность** бизнеса?

Ведь каких только определений прибыли нет:

- бухгалтерская прибыль
- операционная прибыль
- валовая прибыль
- чистая прибыль
- управленческая прибыль
- и т.д.

Вопрос второй: а что же такое конкретно - **ресурсы (и затраты)** бизнеса, которые стоят в знаменателе расчетной формулы **Эффективности**.

Ответам на эти вопросы будут посвящены следующие уроки курса.

В целом, в рамках программы курса мы рассмотрим темы:

1. Виды затрат.
 2. Затраты-списания. Себестоимость, маржинальный доход и другие экономические категории.
 3. Результативность – управленческая прибыль. Что это такое?
 4. Эффективность – рентабельность капитала, рентабельность бюджетных затрат. Что это такое?
 5. Как измерить собственный капитал бизнеса.
 6. Бюджетный отчет (отчет о прибыли) торговой фирмы.
 7. Рентабельность оборотных средств торговой фирмы.
- и другие, связанные с техниками, направленными на повышение эффективности использования оборотных средств.

В следующем уроке мы рассмотрим виды и статьи затрат, понятие операционной прибыли. Сделаем первый шаг в направлении разработки системы экономических показателей Вашего бизнеса.

Урок 2. Виды затрат.

Все затраты (платежные обязательства, платежи и другие), которые возникают в ходе ведения бизнеса, не в коем случае нельзя смешивать «в одну кучу». Необходимо детализировать статьи учета и группировать затраты по статьям, а сами статьи учета группировать по видам.

Что это дает? Ответ: возможность видеть динамику изменения затрат по статьям учета от месяца к месяцу, оценивать динамику изменения их % в общем объеме затрат, использовать в расчетах экономических показателей бизнеса, которые в свою очередь будут помогать находить «точки приложения дополнительных управленческих усилий» и принимать управленческие решения.

Пример статей затрат: аренда офиса, % по кредитам, бонусы посредникам, оплата труда работников офиса (АУП) и т.д.

Статьями затрат могут быть не только платежи, но и другие «вычеты» из оборотных средств: например, списание товара и материалов - технологические потери, списание просроченной дебиторской задолженности (это когда клиенту «простили» его долг), списание недостачи на складе и т.п. Эти виды затрат мы будем рассматривать в дальнейшем.

Под **видами затрат** мы будем понимать группы статей затрат, имеющих общее укрупненное назначение.

Как правило, выделяют следующие **виды затрат**:

- затраты, которые явным образом можно отнести **на себестоимость единицы продукции**. Например, в торговой фирме на себестоимость единицы продукции пойдет цена поставщика; на каждый руб. цены поставщика в партии товара могут быть разнесены затраты связанные с доставкой от поставщика этой партии. Для производственных предприятий - это себестоимость материалов и комплектующих, которые пошли на изготовление единицы продукции. Для предприятий сферы услуг (например, парикмахерской) это может быть стоимость часа работы работника прямого производства (например, парикмахера) умноженное на время (час.), которое он потратил на оказание услуги. Разница между выручкой за единицу продукции и ее себестоимостью формирует маржинальный доход, полученный при реализации этой единицы. Эти затраты часто называют **прямыми**.
- **общепроизводственные** (условно-переменные) затраты, которые нельзя (сложно) разнести на себестоимость единицы продукции. Основное свойство этих затрат в том, что они растут пропорционально росту объемов производства (и продаж). Именно поэтому их и называют условно-переменными. Чем больше объемы производства и продаж, тем больше условно-переменные затраты. Например для торговой фирмы это могут быть затраты, связанные с доставкой товара потребителю, бонусы посредникам. Для производственной: оплата труда работников прямого производства (сдельщиков), услуги сторонних субподрядчиков. Эти затраты могут быть связаны не только с платежами, но и со списанием ТМЦ (товарно-материальных ценностей). Например, списание технологических потерь (боя), списание вспомогательных материалов в производство и т.п. Условно-переменные общепроизводственные затраты часто называют **косвенными**.
- **условно-постоянные (бюджетные)** затраты. Эти затраты связаны с общей жизнедеятельностью предприятия и могут оставаться почти на том же уровне при изменении объемов производства и продаж. Эти затраты включают затраты на оплату труда работников административно-управленческого аппарата, затраты на аренду помещений, общие затраты на содержание офиса и производственных площадей, % по кредитам и т.д.

- разовые (**несистематичные**) **сверхбюджетные затраты**, которые не приводят к увеличению стоимости собственных основных средств (например: рекламная компания, оплата консалтинговых услуг, оплата каких-то исследовательских работ и т.п.)
- **инвестиционные** затраты, которые приводят к увеличению стоимости основных фондов (например, покупка автотранспорта, какого-то крупного оборудования или недвижимости).
- затраты связанные с необходимостью восстановления устаревающих во времени основных фондов до прежнего уровня. Назовем пока эти **затраты ремонтно-восстановительными**, амортизационными.
- затраты, связанные с необходимостью выплат **дивидендов** Собственникам.

А вот сейчас представьте, что все эти затраты «смешаны в одну кучу», не разделены... О какой аналитике и оценке результативности бизнес-деятельности можно говорить? Она просто невозможна в этом случае.

Практическое задание. Обдумайте, какие **прямые (на себестоимость единицы продукции), условно-переменные (общепроизводственные) и, условно-постоянные затраты характерны для Вашего бизнеса и целесообразны к выделенному учету и дальнейшему контролю.**

Мы будем изучать курс: «экономика моего предприятия» от простого к сложному.

Сейчас пока, для простоты, давайте будем считать, что все наши затраты – это наши платежи (и выплаты), а доходы – это поступления от клиентов (выручка).

Разница всех поступлений (выручки) и всех (расходных) платежей в отчетном месяце даст нам **Операционную прибыль** отчетного месяца.

Практическое задание. Составьте и заполните данными из Вашей бухгалтерии таблицу, в которой в первой колонке (ось Y) перечислены Виды доходов (поступлений) и затрат (расходных платежей), а в верхнем ряду (ось X) перечислены месяцы этого года. Пока, для простоты, внесем в эту таблицу только затраты связанные с расходными платежами и внесем поступления денежных средств. Сравните **помесячные суммы всех видов расходных платежей и поступлений в таблице и суммовых данных бухгалтерского учета. Убедитесь в том, что эти суммы равны, т.е. в таблицу внесены все без исключения платежи и поступления месяца. После этого, добавьте в таблицу данные, которые у Вас не проходят по бухгалтерскому учету (всю «неучтенку» по поступлениям и расходным платежам, если таковые имеются).**

		ИЮНЬ	ИЮЛЬ
ВСЕГО ДОХОДОВ (поступлений)		11 650 000	
1	Продажи Товарной группы №1	7 000 000	
2	Продажи Товарной группы №2	3 550 000	
3	Продажи Услуг №1	400 000	
4	Продажи Услуг №2	500 000	
5	Прочие поступления	200 000	
ВСЕГО ЗАТРАТ (платежей)		10 839 000	
1	Прямые затраты	6 795 000	
1.1	Закуплено на сумму (товарная группа №1)	3 900 000	
1.2	Закуплено на сумму (товарная группа №2)	2 590 000	
1.3	Закуплено на сумму (вспомогательные материалы)	90 000	
2	Общепроизводственные (усл.-перем.) затраты	95 000	
3	Бюджетные (условно-постоян.) затраты, всего	1 845 000	
3,1	Оплата труда и компенсации	440 000	
3,2	Общие расходы	1 145 000	
3,3	Гос. орг-ции, банковские услуги	130 000	
4	Ремонтно-восстановительные затраты	184 000	
5	Сверхбюджетные (разовые) затраты	145 000	
6	Инвестиционные затраты (закупка ОС)	300 000	
7	Дивиденды Собственникам (расходы собственников)	200 000	
Операционная прибыль (поступления - платежи)		811 000	

Рис. (Таблица) №1

Пример детализированной таблицы затрат приведен ниже (Таблица №2). Понятно, что детализация статей учета может быть меньшей, а может быть большей. Скорей всего, в данный момент, Вы сможете детально заполнить в таблице только те статьи затрат (платежей и выплат), которые фигурируют на сегодняшний день в Вашей бухгалтерии.

В итоге, сделав «идеальный» для себя, как для руководителя, разрез статей затрат и поступлений, Вы выйдете на задачу изменения счетов (и субсчетов) учета в Вашей бухгалтерии.

Виды и статьи затрат (платежи, выплаты)		июнь	июль
ВСЕГО ЗАТРАТ (платежей)		10 784 000	
1	Прямые затраты	6 795 000	
1.1	Закуплено на сумму (товарная группа №1)	3 900 000	
1.2	Закуплено на сумму (товарная группа №2)	2 590 000	
1.3	Закуплено на сумму (вспомогательные материалы)	90 000	
2	Общепроизводственные (усл.-перем.) затраты	95 000	
2	платежи	95 000	
	Оплата доставки партий товара от поставщика	25 000	
	Бонусы Клиентам	30 000	
	бонус дизайнеру / архитектору	30 000	
	бонус дилеру	0	
	Доставка товара до клиента	40 000	
3	Бюджетные (условно-постоянные) затраты, всего	1 845 000	
3	Оплата труда и компенсации	410 000	
	Оплата труда	285 000	
	Заработная плата	285 000	
	Премия разовая (в т.ч. квартал, год, к праздникам)	0	
	Компенсации	15 000	
	Питание	5 000	
	за мобильный тел.	0	
	за личный автомобиль, ГСМ	0	
	Прочие	10 000	
	Социальные выплаты персоналу	60 000	
	Отпускные	60 000	
	Прочие	0	
	Налоги на ФОТ	50 000	
3	Общие расходы	1 090 000	
	Содержание помещений	585 000	
	Аренда офисных и склад. помещ.	300 000	
	Охрана	50 000	
	Хоз. материалы, инструмент	50 000	
	Коммунальн. затраты (эл.энергия, тепло, вода)	145 000	
	Прочие хоз-быт. затраты (уборка, услуги ст.орг.)	40 000	
	Оборудование и а/транспорт	117 000	
	Аренда оборудования, а/т	80 000	
	ГСМ и прочее на а/транспорт	25 000	
	Прочие услуги стор. орг. (мойка, стоянка и т.п.)	12 000	
	Оргтехника	30 000	
	Расх. материалы	8 000	
	Комплектующие, ремонт, малоценка	10 000	
	Обслуж. ПО, прочие	12 000	
	Связь	148 000	
	Интернет	8 000	
	Телефония городская	60 000	
	Телефония межгород	15 000	
	Мобильный корпоративный	45 000	
	Курьерские, почтовые услуги	20 000	
	Расходы на деятельность	130 000	
	Канцтовары	35 000	
	Малооценка (МБП)	60 000	
	Представительские	20 000	
	Командировочные	15 000	
	Реклама	55 000	
	Печатные издания	0	
	Наружная реклама	15 000	
	Телевидение	40 000	
	Обучение	25 000	
3	Гос. орг-ции, банковские услуги	130 000	
	Банковские услуги, РКО	10 000	
	Контролирующие, разрешит. орг-ции	30 000	
	Пени, штрафы	50 000	
	Налоги, НДС	25 000	
	Прочие налоги (без НДС, без налогов на ФОТ)	5 000	
	% по кредитам	10 000	
4	Ремонтно-восстановительные затраты	184 000	
5	Сверхбюджетные (разовые) затраты	145 000	
6	Инвестиционные затраты (закупка ОС)	300 000	
7	Дивиденды Собственникам (расходы собственников)	200 000	

Рис (Таблица) №2

Итак, что мы имеем, заполнив Таблицы №1 и №2.

1. Мы можем отслеживать изменение видов и статей затрат, поступлений от месяца к месяцу. Поставив формулу суммы по строкам, мы сможем увидеть суммы затрат и поступлений за длительный период: квартал, полгода, год. Разделив сумму в строке на количество месяцев, мы увидим средние за отчетный период величины.
2. Мы сможем сравнивать текущие, по-месячные величины со средними, оценивать отклонение величин от среднего значения и анализировать причины этих отклонений.
3. Построить график изменения величины, сформировать на нем «тренд» и оценить тенденции изменения величины. Продолжив в уме линию тренда – прогнозировать потенциальное увеличение или уменьшение величины в будущих периодах. Т.е. прогнозировать параметры бизнеса на перспективу.
4. Особенно интересно оценить «постоянство» условно-постоянных затрат, % каждой статьи условно-постоянных затрат в общей их сумме, изменение этого %. Именно через такую оценку возможен их контроль и т.д.

"не можете измерить, следовательно, не можете управлять", "вы получаете то, что измеряете". (из книги Боба Фелпса, руководителя аналитической группы в McKinsey «Умные бизнес метрики. Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента»). Вывод: начав «измерять» виды и статьи затрат (и поступлений) мы получаем возможность ими управлять. Если мы не измеряем их с детализацией по видам и по статьям, следовательно, не имеем и возможности управления ими.

Это то, что касается видов и статей платежей и поступлений, Таблиц №1 и №2.

Операционная прибыль

То, что касается непосредственно величины Операционной прибыли:

Эта величина **плохо подходит** для оценки **Результативности** бизнеса.

Действительно, если мы при тех же объемах продаж, закупили в отчетном месяце больше товаров с запасом на следующие месяцы, или стали проводить капитальный ремонт и произвели в связи с этим больше затрат – Операционная прибыль стала меньше. Хотя мы ничего для бизнеса не потеряли и сработали в бизнесе не хуже.

Или от клиента нам пришел большой аванс, а товар ему мы еще не отгрузили - Операционная прибыль стала больше, но по факту-то мы еще ничего не заработали, результата-то еще нет от этой сделки.

Физический смысл Операционной прибыли – **не результативность** бизнеса, а просто **увеличение, или уменьшение «денег на счету»**.

Например, если операционная прибыль по результатам месяца 250 000 руб., это просто обозначает, что на 1 число месяца, следующего за отчетным, сумма «денег на счету» увеличилась по сравнению с их наличием на 1 число отчетного месяца на 250 000 руб.

Возврат/получение кредита – не является статьей затрат/доходов. И учитывается отдельно. В случае, если получение/возврат кредитов – это часто используемая в бизнесе процедура, целесообразно их календарное планирование/учет в рамках системы общефирменного финансового планирования, ведения БДДС (бюджета движения денежных средств), который достаточно просто реализуется в Excel. Подробнее об этом на сайте www.ed-kosheev.ru на странице [Наша услуга: Разработка инструмента финансового планирования \(БДДС\) в Excel. Обучение фин. планированию](#) и в уроке 8.

Следует отметить, что, не смотря на все «недостатки» оценки результативности бизнеса через «операционную прибыль», достаточно часто именно этот способ используют малые предприятия в виду его относительной простоты.

В следующем уроке мы подойдем ближе к экономическим показателям результативности и эффективности бизнеса: «управленческой» прибыли, рентабельности капитала, рентабельности бюджетных затрат.

Урок 3. Затраты - списания. Себестоимость, маржинальный доход и другие экономические категории.

В этом уроке, как и в предыдущем, мы продолжим продвигаться по пути создания для себя такого способа расчета Прибыли, после применения которого, полученная расчетная Прибыль – отражала бы как можно точнее «**результативность**» нашего бизнеса. По сути, мы продолжим разработку нашего «бюджетного отчета» (отчета о Прибыли).

Из прошлого урока мы узнали, что **Операционная Прибыль = Все поступления – Все расходные платежи**, плохо отражает «результативность» бизнеса, в т.ч. и потому, что в текущем месяце могут быть закуплены товары для реализации их в следующих месяцах. При этом Операционная Прибыль будет уменьшена.

Как выйти из этой ситуации? А решение такое:

Давайте считать своей затратой не платежи закупаемый товар и материалы, а факт списания себестоимости товарно-материальной ценности (ТМЦ) при передаче его покупателю или в производство.

Действительно, при оплате товара поставщику мы **фактически не несем затрат**, т.к. получаем взамен товар на эту сумму. Цена поставщика становится себестоимостью ТМЦ. (еще эту стоимость называют балансовой: это внутренняя, зафиксированная стоимость стоящего на балансе ТМЦ) А сама **затрата возникает в момент «расходования» этого ТМЦ**. Величина (в руб.) затраты будет равна себестоимости (балансовой стоимости) этого ТМЦ.

Например, мы когда-то закупили тары на сумму 20 тыс. руб. (на четыре месяца вперед) и она лежит на складе. А в текущем месяце списываем в производство, передаем «в работу», для упаковки товара – тары на сумму 5 тыс. руб. Так вот, затрата 5 тыс. руб. фиксируется в момент списания ТМЦ. В следующем месяце опять списываем столько, сколько затребовали производственники... и т.д.

При продаже товара клиенту, как-бы одновременно происходит фиксация двух операций: 1. доход-поступление денежных средств 2. затрата - списание ТМЦ, равная себестоимости товара.

Когда поступление денег от клиента и передача ему товара происходит практически единомоментно – все просто.

Валовой (маржинальный доход) = Выручка – Отгружено товара в ценах себестоимости

Когда эти события разнесены во времени – немного посложней. Мы должны фиксировать факт продажи либо «по-платежам», либо «по-отгрузке».

«по-платежам»:

Валовой (маржинальный доход) = Выручка – Отгружено или зарезервировано под отгрузку товара в ценах себестоимости

«по-отгрузке»:

Валовой (маржинальный доход) = Отгружено товара в отпускных ценах – Отгружено товара в ценах себестоимости

Выбор способа фиксации факта продажи «по-платежам» или «по-отгрузке» целесообразен по следующему принципу:

Если Вы отгружаете товар в большей степени по предоплате, лучше выбрать «по отгрузке».

Если Вы отгружаете товар в большей степени без предоплаты, лучше выбрать «по платежам».

При таком подходе Валовой доход будет получен в ситуации, когда **товар и оплачен, и отгружен**.

Выберем (для нашей экономической модели) способ «по отгрузке».

Итак, форма нашего «бюджетного отчета» претерпит изменения и будет выглядеть так:

Бюджетный отчет ООО " _____ "

Показатели		июнь	июль	август
1	Валовой Доход (товарная группа №1)	1 310 000		
	Отгружено на сумму	3 900 000		
	Отгружено в ц. себест-ти	2 590 000		
2	Валовой Доход (товарная группа №2)	1 310 000		
	Отгружено на сумму	3 900 000		
	Отгружено в ц. себест-ти	2 590 000		
3	Валовой Доход (продажа услуг)	1 380 000		
3,1	Услуг оказано, работ выполнено на сумму	3 020 000		
3,2	Затраты на себестоимость услуг, работ	1 640 000		
4	Валовой Доход от неосновной деятельности, прочие услуги	24 000		
	Выручка (внереализационная)	30 000		
	Прямые произв. затраты (внереализационные)	6 000		
5	Итого Валовой (маржинальный) Доход (1+2+3+4)	2 714 000		
6	Общепроизводственные (усл.-перем.) затраты	317 000		
6,1	платежи	95 000		
	Оплата доставки партий товара от поставщика	25 000		
	Бонусы Клиентам	30 000		
	Доставка товара до клиента	40 000		
6,2	списания	222 000		
	Списание вспом. материалов в производство	160 000		
	Списание товара на стенды	30 000		
	Технологические потери	30 000		
	Прочие списания товара, материалов, дебит.задолж.	2 000		
7	Итого (Чистый) Доход (5-6)	2 397 000		
8	Бюджетные (условно-постоян.) затраты, всего	1 845 000		
8,1	Оплата труда и компенсации	440 000		
	Оплата труда	285 000		
	Компенсации	45 000		
	Социальные выплаты персоналу	60 000		
	Налоги на ФОТ	50 000		
8,2	Общие расходы	1 145 000		
	Содержание помещений	585 000		
	Оборудование и а/транспорт	117 000		
	Оргтехника	30 000		
	Связь	148 000		
	Расходы на деятельность	130 000		
	Реклама	110 000		
	Обучение	25 000		
8,3	Гос. орг-ции, банковские услуги	130 000		
	Банковские услуги, РКО	10 000		
	Контролирующие, разрешит. орг-ции	30 000		
	Пени, штрафы	50 000		
	Налоги, НДС	25 000		
	Прочие налоги (без НДС, без налогов на ФОТ)	5 000		
	% по кредитам	10 000		
9	Итого Финанс.-экономич. результат (Прибыль) (7-8)	552 000		
10	Ремонтно-восстановительные затраты	184 000		
11	Сверхбюджетные (разовые) затраты	145 000		
12	Инвестиционные затраты (закупка ОС)	300 000		
13	Дивиденды Собственникам (расходы собственников)	100 000		

Рис (Таблица) №3

Практическое задание. Обдумайте, какие условно-переменные затраты, связанные со списанием ТМЦ, характерны для Вашего бизнеса и целесообразны к выделенному учету и дальнейшему контролю. Составьте и заполните данными из Вашей бухгалтерии статьи, показывающие затраты, связанные со списанием (п.6.2 Табл №3).

Практическое задание. Обдумайте, какие торгово-коммерческие или товарные направления характерны для Вашего бизнеса и целесообразны к выделенному учету и дальнейшему контролю (п.1-4 Табл №3).

Если в спектре направлений деятельности Вашего предприятия есть услуги (п.3), то возможно ли сформулировать какие-то прямые затраты, относящиеся к себестоимости услуги (п.3.2).

Комментарии к расчетам формы Бюджетного отчета

Обратите внимание, как мы пока формулируем Финансово-экономический результат (прибыль).

Ее расчет ведется (пока) без учета затрат 10-13. Почему так?

А потому, что мы такой формой бюджетного отчета стремились добиться цели: получить корректный цифровой (экономический) показатель «**результативности**» бизнес-деятельности, иметь возможность сравнения «результативности» бизнеса в разных месяцах. Если бы мы ввели несистематичные затраты 10-13 в расчет финансово-экономического результата (прибыли), то он бы искажался несистематичностью этих затрат 10-13, и был бы не показательным.

А сейчас, все что необходимо в регулярной производственно-коммерческой деятельности, учтено: это

- 1) доходы, связанные с возникновением дебиторских обязательств клиента при нашей отгрузке товаров и услуг,
- 2) затраты, связанные со «списанием» себестоимости товаров (и услуг), прямые затраты
- 3) затраты общепроизводственные, которые прямо-пропорциональны объемам деятельности, но которые нельзя отнести на себестоимость единицы товара (услуг)
- 4) условно-постоянные, бюджетные затраты, отражающие «стоимость» жизнедеятельности бизнес-предприятия в месяц.

Вот в такой форме расчета Финансово-экономического результата (Прибыли) – мы уже сможем оценивать **результативность** производственно-коммерческой деятельности и сравнивать ее от месяца к месяцу.

А сейчас то что касается статей затрат п.п.10-13, вопрос: как контролировать их экономическую целесообразность?

Все просто: все они должны проводится «из прибыли» прошлых периодов (из нашего «финансово-экономического результата» п.9, накопительным итогом за прошлые периоды).

Действительно, что бы произвести затраты п.п.10-13, нужно сначала «накопить» и иметь «в наличии» нужную сумму. В противном случае, если сумма затрат п.п.10-13 накопительным итогом за прошлые учетные периоды будет больше, чем наш «финансово-экономический результат» п.9, накопительным итогом за этот же период – это будет означать, что мы «залезли» в собственную «оборотку» и она уменьшилась.

Примечание: собственные оборотные средства = деньги на счету + себестоимость товарных и материальных запасов + себестоимость незавершенной продукции + дебиторская задолженность (клиентов нам) – кредиторская задолженность (наша поставщикам и клиентам)

Очевидно, что бесконтрольное уменьшение оборотных средств может привести к сбою производственно-коммерческого процесса. Именно поэтому необходим особый контроль по затратам п.п.10-13.

Практическое задание. Рассчитайте Финансово-экономический результат Вашего бизнеса (п. 9. Табл.3) в последние три месяца. Рассчитайте его накопительную сумму за эти три месяца. Введите в отчет статьи затрат п.п. 10-13. Табл.3 за последние три месяца. Рассчитайте накопительную сумму этих затрат за три месяца. Определите, уменьшились ли собственные оборотные средства Вашего бизнеса за последние три месяца. Если да, то на какую сумму.

С особенностями бюджетирования статей затрат п.п.10-13, Табл. №3 мы разберемся в следующих уроках.

Урок 4. Особенности бюджетирования ремонтно-восстановительных затрат и отчислений Собственникам.

Дисконтированная (сверхнормативная) прибыль – критерий результативности

В этом уроке, как и в предыдущем, мы продолжим продвигаться по пути создания для себя такого способа расчета Прибыли, после применения которого, полученная расчетная Прибыль – отражала бы как можно точнее «результативность» нашего бизнеса. По сути, мы продолжим разработку нашего «бюджетного отчета» (отчета о Прибыли).

Из прошлого урока мы узнали, что если мы отделим из общего бюджетного отчета (Табл. №3) несистематические затраты:

10	Ремонтно-восстановительные затраты
11	Сверхбюджетные (разовые) затраты
12	Инвестиционные затраты (закупка ОС)
13	Дивиденды Собственникам (расходы собственников)

то Финансово-экономический результат (Прибыль), полученная как разница

= Валовый (маржинальный) доход – Общепроизводственные (условно-переменные) затраты – Бюджетные (условно-постоянные) затраты

уже достаточно точно будет отражать «результативность» бизнеса, которую можно сравнивать от месяца к месяцу.

Но все-таки, так рассчитанный Финансово-экономический результат, не совсем подходит под понятие (управленческая, экономическая) **Прибыль**, которое нам хотелось бы иметь.

Вот интересное определение экономической прибыли из Википедии:

Определение 2: Экономическая прибыль ([англ. economic profit](#)) — это [чистая прибыль](#), остающаяся у предприятия после вычета всех затрат, включая альтернативные издержки распределения капитала владельца. В случае «убытка» (отрицательного значения экономической прибыли) рассматривается вариант ухода предприятия с рынка.

Дело в том, что под понятием: «управленческая, экономическая» Прибыль, хотелось бы понимать то, **сколько бизнес заработал с учетом всех необходимых «несистематичных» затрат и обязательств** (п.п.10,11,13).

Т.е. (экономическая) Прибыль должна показывать – **сколько бизнес заработал уже сейчас, с учетом необходимых в будущих периодах затратах на ремонтно-восстановительные работы, и с учетом обязательных отчислений Собственникам**; то, сколько средств, в итоге, можно изымать из «оборотки» (и в т.ч. направлять на развитие бизнеса п.12) прямо сегодня.

С целью решить эту учетную задачу, пересекающуюся уже и с вопросами планирования, вводят технику: «работа с фондами».

Работа с фондами

Идея такая: давайте ежемесячно будем «откладывать» определенную сумму, как-бы «копить» средства на выполнение сезонных (разовых и несистематичных) ремонтно-восстановительных работ, на выполнение своих обязательств перед Собственниками, на реализацию каких-то обязательных сверхбюджетных (разовых) мероприятий.

Резервирование средств в собственных фондах – это мнимая операция, операция только «на бумаге». На самом деле эти деньги никуда не перемещаются и остаются в оборотке. Но в любой необходимый момент, мы «без страха» можем изъять из оборотки накопленную в фонде сумму. А именно этот вопрос: можно ли необходимую сумму изымать из оборотки без ущерба ходу бизнеса, очень часто стоит дилеммой перед первым руководством. Учет накопления и расходования средств фондов ведется отдельно от общего бюджетирования. **Источник наполнения фондов – статьи отчислений** (амортизационные и другие) в общем бюджетном отчете.

Давайте еще раз проговорим, что бы понять суть.

Вопрос: Что позволяет добиться «работа с фондами»? **Ответ:** исключения «скачков» Прибыли при крупных разовых (не систематичных ежемесячно) затратах. Мы как бы «размазываем» такие затраты равномерно на прошлые периоды.

Именно этот метод дает возможность сравнения полученных ежемесячных результатов Прибыли (результативности бизнеса) и облегчает выявление причин (анализ) ее отклонений.

Амортизационный (ремонтно-восстановительный) фонд

Всем известно, что основные средства изнашиваются и требуют своего восстановления. Но сам процесс восстановления, как правило, не ритмичный, часто имеет сезонный характер. Именно поэтому мы, заботясь «о планируемых расходах будущих периодов» должны ежемесячно «откладывать» определенную сумму, стремясь «накопить» необходимые средства к моменту их проведения.

Как оценить необходимую к ежемесячному резервированию сумму? Один из способов такой:

Например, по результатам прошлого года мы оцениваем сумму проведенных затрат на ремонтно-восстановительные работы, которые систематично (каждый год) нам нужно обязательно проводить. Делим эту общую сумму на 12 месяцев. Полученную сумму воспринимаем как обязательную к ежемесячному резервированию в нашем бюджетировании. Т.е. вводим дополнительную статью «отчислений» (затрат) в нашем бюджетном отчете (Табл. №3).

Эта статья «отчислений» в бюджетном отчете будет служить источником наполнения ремонтно-восстановительного (амортизационного) фонда. Наполнение и расходование этого фонда мы будем учитывать отдельно.

Аналогично создаем и ведем фонд выплаты дивидендов и другие необходимые фонды.

Примечание: Существуют еще два традиционных в бухгалтерском учете фонда: резервный (отчисления производятся в соответствии с законодательством) и фонд НИОКР.

Фонд выплаты дивидендов (и реинвестиций)

Даже в том случае, если Ваше предприятие не выплачивает никаких дивидендов, или выплачивает их по каким-то своим правилам, этот фонд нужно вводить и учитывать.

Он принципиален для справедливой оценки **результативности** бизнес-деятельности (Прибыли).

Дело в том, что очевидно то, что **получать большую Прибыль легче на большем Капитале** (под Капиталом мы подразумеваем **собственный капитал предприятия**).

Какую величину Прибыли, как минимум, должно заработать предприятие, имея определенный объем капитала? Очевидно, что чем больше Капитал, тем больше и эта минимально необходимая Прибыль. Оценить это позволяет банковский процент по вкладам (а лучше «привязаться» к «объективно существующей» величине ставки рефинансирования РФ).

Т.е. предприятие должно заработать как минимум столько, сколько было бы получено, от размещения суммы, равной стоимости собственных активов предприятия, в банк под проценты. Эта ежемесячную сумму назовем **Нормой прибыли на собственный капитал** (или **нормативной прибылью**).

Она рассчитывается так: $\text{Нормативная прибыль} = [\text{Собственный Капитал}] \times [\% \text{ годовых}] / 12$.

Например, для предприятия, акционерный (собственный) капитал которого оценивается в 10 млн. руб., при «привязке» к ставке рефинансирования в РФ 8% годовых, Нормативная прибыль составит: $10\,000\,000 * 0,08 / 12 = 66\,666$ руб. в месяц.

Т.е. данное предприятие **обязано** генерировать, как минимум, именно такую сумму прибыли.

Утрированно говоря: в случае, когда предприятие не генерирует **Нормативную прибыль**, проще перевести собственные активы предприятия в денежную форму, положить в банк и «не мучиться с бизнесом».

Т.к. мы говорим об **обязанности** предприятия «выдавать» такую сумму ежемесячно, нужно считать ее статьей условно-постоянных отчислений.

Данная статья отчислений в общем бюджетировании будет служить источником наполнения фонда «выплаты дивидендов и реинвестиций».

В действительности, сумма **Нормативной прибыли** – это минимальная сумма которую должен получать Собственник. В противном случае, как указывалось выше, Собственнику выгоднее просто «не мучиться с бизнесом», а **продать его** по цене стоимости Собственных активов (собственного капитала).

Всю прибыль, полученную **сверх** Нормативной прибыли назовем – **Сверхнормативной прибылью**.

Отметим, что обязательная к отчислению Собственнику Нормативная прибыль (а так же часть Сверхнормативной прибыли), которая идет в фонд выплаты дивидендов, совсем не обязательно в итоге изымается Собственником. Ресурсы фонда выплаты дивидендов, по совместному решению Собственника и Директора могут быть реинвестированы в бизнес. Но при этом, на сумму реинвестированных средств увеличивается Собственный капитал предприятия, и как следствие, увеличивается нагрузка Нормативной прибыли. Именно на этом принципе строится баланс интересов Собственника и его исполнительного партнера - Директора.

(Подробнее об этом в статье [ОТНОШЕНИЯ СОБСТВЕННИК – ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР И ЭКОНОМИКА БИЗНЕСА](#))

[otnosh_sobstv_dir_i_economica.doc](#)

Примечание: Сами категории «нормативная и сверхнормативная прибыль» - не новы. Некоторые из источников: статья в журнале «Офис- журнал эффективного руководителя №3/42, /2001, Киев, с.29 и [DN-WEEKLY.kiev.ua](#) Финансовая газета Киева

Сверхнормативная прибыль – критерий результативности.

Итак, имеем:

$$\begin{aligned} & \left. \begin{aligned} & [\text{Отгружено товара в отпускных ценах}] - (\text{минус}) \\ & - [\text{Отгружено товара в ценах себестоимости}] - \\ & - [\text{общепроизводственные, условно-переменные затраты}] - \\ & - [\text{бюджетные, условно-постоянные затраты}] - \\ & - [\text{резервирование средств в амортизационном фонде}] - \\ & - [\text{резервирование средств в фонде выплаты дивидендов и реинвестиций (Нормативная прибыль)}] \end{aligned} \right\} \text{ Валовый Доход} \\ = & \text{ (Сверхнормативная) Прибыль} \end{aligned}$$

Именно таким образом рассчитанная Прибыль служит справедливым показателем **результативности** в отчетном периоде, учитывающем фактор величины Собственного капитала и необходимого резервирования средств под обязательства будущих периодов.

Отметим, что **(Сверхнормативная) Прибыль** - это те, уже заработанные предприятием средства, которые могут распределяться и пойти: на дополнительные выплаты дивидендов Собственнику, поощрение Директора и персонала, на развитие бизнеса. Подробнее об управлении распределением Прибыли мы поговорим в следующих письмах рассылки.

Итак, с учетом резервирования средств в ремонтно-восстановительном фонде и разделения Прибыли на Нормативную и Сверхнормативную, форма нашего «бюджетного отчета» (отчета о Прибыли) претерпит изменения и будет выглядеть так:

Бюджетный отчет ООО " _____ "

Собственный (акционерный) капитал

10 000 000

Показатели		июнь	июль	август
1	Валовой Доход (товарная группа №1)	1 310 000		
	Отгружено на сумму	3 900 000		
	Отгружено в ц. себест-ти	2 590 000		
2	Валовой Доход (товарная группа №2)	1 310 000		
	Отгружено на сумму	3 900 000		
	Отгружено в ц. себест-ти	2 590 000		
3	Валовой Доход (продажа услуг)	1 380 000		
3,1	Услуг оказано, работ выполнено на сумму	3 020 000		
3,2	Затраты на себестоимость услуг, работ	1 640 000		
4	Валовой Доход от неосновной деятельности, прочие услуги	24 000		
	Выручка (внереализационная)	30 000		
	Прямые произв. затраты (внереализационные)	6 000		
5	Итого Валовой (маржинальный) Доход (1+2+3+4)	2 714 000		
6	Общепроизводственные (усл.-перем.) затраты	317 000		
6,1	платежи	95 000		
	Оплата доставки партий товара от поставщика	25 000		
	Бонусы Клиентам	30 000		
	Доставка товара до клиента	40 000		
6,2	списания	222 000		
	Списание вспом. материалов в производство	160 000		
	Списание товара на стенды	30 000		
	Технологические потери	30 000		
	Прочие списания товара, материалов, дебит. задолж.	2 000		
7	Итого (Чистый) Доход (5-6)	2 397 000		
8	Бюджетные (условно-постоян.) затраты, всего	1 845 000		
8,1	Оплата труда и компенсации	440 000		
	Оплата труда	285 000		
	Компенсации	45 000		
	Социальные выплаты персоналу	60 000		
	Налоги на ФОТ	50 000		
8,2	Общие расходы	1 145 000		
	Содержание помещений	585 000		
	Оборудование и а/транспорт	117 000		
	Оргтехника	30 000		
	Связь	148 000		
	Расходы на деятельность	130 000		
	Реклама	110 000		
	Обучение	25 000		
8,3	Гос. орг-ции, банковские услуги	130 000		
	Банковские услуги, РКО	10 000		
	Контролирующие, разрешит. орг-ции	30 000		
	Пени, штрафы	50 000		
	НДС	25 000		
	Прочие налоги (без НДС, без налогов на ФОТ)	5 000		
	% по кредитам	10 000		
9	Резервир. ср-в в амортизационном (ремонтном) фонде	184 000		
10	Финанс.-экономич. результат (Прибыль) (7-8-9)	368 000		
11	в т.ч. Норма прибыли на СК (8% x Собств. Капитал /12)	66 667		
12	в т.ч. Сверхнормативная прибыль (10-11)	301 333		
<i>Расходы фондов (наполненных за счет прибыли и зарезервированных средств прошлых периодов)</i>				
13	Сверхбюджетные (разовые) затраты	145 000		
14	Расходы ремонтного фонда	300 000		
15	Инвестиционные затраты (закупка ОС)	300 000		
16	Выплата дивидендов Собственнику	50 000		

Рис (Таблица) №4

Практическое задание. Просчитайте, какую сумму Ваше предприятие тратит на ремонтно-восстановительные работы ежегодно. Обдумайте, достаточно ли будет этих средств в следующем годовом периоде. Рассчитайте, какую сумму ежемесячно Вы должны «резервировать» ежемесячно в амортизационном (ремонтном) фонде в следующих периодах. (п9. Табл №4).

Практическое задание. Визуально, примерно («с потолка»), оцените стоимость Собственного капитала Вашего бизнес-предприятия (просто возьмите какую-то приблизительную на Ваш взгляд сумму, близкую к тому, во сколько сейчас Вы оцениваете стоимость своего бизнеса). Рассчитайте, какая ежемесячная Нормативная прибыль должна быть у предприятия, если его Собственный капитал = той цифре, которую Вы взяли.

Отметим, что понятие Сверхнормативная прибыль очень близка по своему смыслу к понятию **Дисконтированная прибыль**, которое используется в инвестиционном анализе и расчетах бизнес-проектов.

Дисконтированная прибыль бизнес-проекта – это прибыль с учетом инфляции (обесценивания реальной стоимости) суммы первоначальных инвестиций.

Так, если принять величину инфляции равной ставке рефинансирования ЦБ, то «нормативная прибыль», привязанная в расчете к этой ставке будет показывать инфляционное обесценивание денежной суммы, равной по величине Собственному капиталу бизнеса.

А «сверхнормативная прибыль» приобретет смысл **дисконтированной прибыли**.

Итак, далее по тексту рассылки: Дисконтированная (сверхнормативная) прибыль – это Прибыль, уменьшенная на величину Нормы прибыли на собственный капитал. Сама Норма прибыли на собственный капитал – величина, разумные пределы которой лежат в границах между существующим банковским % по кредитам и % по вкладам, может быть привязана к ставке рефинансирования, и должна быть утверждена Советом акционеров (учредителей).

В следующем уроке мы рассмотрим порядок оценки величины Собственного капитала бизнеса, а так же экономические показатели эффективности бизнеса: рентабельность капитала, рентабельность бюджетных затрат.

Урок 5. Собственный капитал.

В этом уроке, мы рассмотрим способ оценки Собственного капитала бизнеса (предприятия).

Из прошлого урока мы узнали, что величина Собственного капитала используется в расчетах Нормативной прибыли предприятия. Далее мы подробнее рассмотрим и то, что величина Собственного капитала используется и для оценки совокупной эффективности бизнеса, в расчетах показателя рентабельность Собственного капитала.

Именно поэтому, необходимо уметь проводить оценку реальной величины Собственного капитала.

Собственный капитал – это **реальная стоимость активов предприятия минус собственные обязательства**.

Активы делятся на основные и оборотные.

Основные активы: это стоимость основных средств (недвижимость, автотранспорт, оборудование, станки, компьютеры, мебель и т.п.)

Оборотные: это стоимость оборотных средств предприятия (деньги на счету, себестоимость материальных и товарных запасов, незавершенки, готовой продукции, авансы поставщикам, дебиторская задолженность клиентов за отгруженный товар).

И если оборотные активы достаточно просто оценить по их текущей стоимости в бухгалтерском балансе (по себестоимости), то с основными средствами – сложнее. Как правило, с целью минимизации налога на прибыль амортизацию ОС в бухгалтерском учете проводят «ускоренными темпами» и их реальная рыночная стоимость на сегодняшний день сильно отличается от стоимости на бухгалтерском балансе.

Кроме этого, все мы понимаем, что существует разница между ценой, по которой можно сейчас продать ОС (например, автомобиль) и купить точно такое же.

Именно поэтому нужно провести визуальную оценку стоимости всех ОС на сегодняшний день (например, как среднее между ценой по которой можно продать ОС и купить точно такое же) и зафиксировать эти суммы.

Целесообразно проводить переоценку ОС в начале года (на 1 января) и не изменять стоимость ОС в течение года (если не закупалось новое, и не проводились капитальные вложения). Говоря здесь о переоценке, мы подразумеваем не действие в бухгалтерской учетной системе, а об изменении данных, необходимых для экономического анализа.

На предприятиях с упрощенной системой налогообложения бухгалтерский баланс как правило вообще не ведется. Поэтому даже проще, можно провести оценку Собственного капитала «без оглядки» на данные бухгалтерского баланса.

Для того, что бы оценивать величину Собственного капитала, необходимо вести (например, на каждое 1 число месяца) таблицу, рис.5

Определим величину Собственного капитала бизнеса, сделав замеры, например за три месяца, и взяв среднее арифметическое.

Нужно понимать, что Собственный капитал – величина не абсолютно точная, в т.ч. из-за визуальной оценки стоимости ОС. Мы просто, благодаря такой оценке, должны принять (как бы утвердить) величину Собственного капитала на сегодняшний момент с той целью, что бы в дальнейшем мы бы могли оценивать **динамику результативности и эффективности** бизнеса.

Просто абсолютные цифры экономических показателей, сами по себе, говорят о немногом. Они становятся интересны только в сравнении с показателями прошлых периодов. Сравнивая, мы можем увидеть их улучшение или ухудшение, динамику **результативности и эффективности**, тенденцию развития бизнеса.

	01.08.2010	01.09.2010	01.10.2010	01.11.2010	01.12.2010
Собственный капитал	4 850 161	5 022 801	4 901 885	4 899 371	5 091 656
Материальные активы, всего	7 683 356	7 470 578	7 882 375	7 725 729	8 725 656
Основные средства, всего	515 567	515 567	515 567	515 567	515 567
недвижимость					
транспорт					
оборудование	469 493	469 493	469 493	469 493	469 493
мебель	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
оргтехника	26 074	26 074	26 074	26 074	26 074
Оборотные средства, всего	7 167 790	6 955 011	7 366 808	7 210 162	8 210 089
товарные запасы, готовая продукция в незавершенка, полуфабрикаты в ц.себ.	2 433 564	1 821 285	2 567 457	2 043 225	3 558 492
сырье, материалы в ц.себ.	545 116	469 654	594 193	526 519	458 846
комплектующие, запчасти	2 353 251	2 172 744	2 438 547	2 294 280	2 579 871
деньги на счетах, кассе					
дебиторск задолженность покупателей	693 740	649 661	761 717	944 384	367 411
авансы поставщикам	940 348	1 552 081	900 574	1 006 497	910 728
авансы проч. орг-ям (расходы будущих периодов)	201 770	289 586	104 320	395 256	334 741
Собственные обязательства, всего	2 833 195	2 447 777	2 980 490	2 826 357	3 634 000
товарный кредит, задолж. пост-м	653 639	504 515	719 278	1 028 240	1 385 710
авансы клиентов	53 258	264 048	162 523	193 229	193 229
кредиты, задолж. кредитным	1 061 832	1 031 450	986 425	954 360	908 615
зadolженность персоналу по З/П	1 064 467	647 765	1 112 264	650 528	1 146 446
зadolженность по выпл. дивед.					

Рис.5

Практическое задание. Заполните таблицу рис.5 показателями Вашего предприятия за последние три месяца. Оцените величину Собственного капитала Вашего предприятия.

Практическое задание. Рассчитайте, какая ежемесячная Нормативная прибыль должна быть у предприятия, если его Собственный капитал = той цифре, которую Вы взяли, а расчет Нормативной прибыли привязан с ставке рефинансирования ЦБ – 7,75% годовых.

Практическое задание. Визуально, примерно, оцените, какую Прибыль в среднем имеет Ваше предприятие ежемесячно. Определите, какую Сверхнормативную прибыль = Прибыль – Нормативная прибыль имеет Ваше предприятие в этом случае.

Примечание: таблица на рис.5, по сути, представляет из себя упрощенную форму бухгалтерского баланса. Упрощенно, можно говорить о том, что прирост Собственного капитала за месяц = Прибыли, полученной в этом месяце.

Понятно, что это утверждение будет верным в том случае, если в течение месяца не проводились затраты, которые регламентируются как затраты из прибыли (например, выплата дивидендов)

Урок 6. Показатели эффективности: рентабельность собственного капитала, рентабельность бюджетных затрат.

В этом уроке мы поговорим об эффективности бизнеса.

Критерий эффективности – это отношение результата к ресурсам, на которых он был получен. Быть более эффективным – это значит получать больший результат на тех же ресурсах, или получать такой же результат на меньших ресурсах.

Еще раз проговорим:

Что такое результат для коммерческой организации?

«Коммерческие организации — это организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности» (Гражданский кодекс РФ).

Т.е. если коммерческая организация не генерирует прибыль - ее существование бессмысленно.

Прибыль - это **Результат** деятельности коммерческой организации.

Следующий вопрос, который возникает - а как генерировать больший объем Прибыли на меньших ресурсах, т.е. генерировать Прибыль эффективно.

Примечание:

Какие бы рассуждения о клиентоориентированности, инвестициях в основные фонды и персонал, маркетинговые мероприятия – как «результатах» деятельности коммерческой организации не велись, нужно понимать то, что все это связано с одним «результатом» - Прибылью будущих периодов.

Что такое **ресурсы коммерческой организации**?

В первую очередь – это **Собственный капитал** (о том, как он оценивается, мы узнали из прошлого урока).

Итак,

Показатель **результативности - экономическая (сверхнормативная) прибыль** (о том, как она рассчитывается и почему именно такой расчет наиболее точно отражает результативность, мы узнали из прошлых уроков)

Показатель **эффективности - рентабельность собственного капитала** (имеет аббревиатуру **ROE** = Прибыль / Собственный капитал)

ROE имеет вполне понятный «физический» смысл: это прибыль, руб., полученная на каждом руб. вложенных в собственный капитал предприятия за отчетный период).

Например, если **ROE=0,072** это обозначает, что ежемесячно, на каждом руб. собственного капитала предприятия генерируется прибыль 7,2 коп. или $7,2 \times 12 = 86,4$ коп. в год, что соответствует 86,4% годовых.

Показатели результативности и эффективности – «линейно независимы», т.е. можно получать большой результат, но неэффективно (на больших ресурсах)
можно получать маленький результат, но эффективно
а так же можно получать маленький результат и неэффективно (на больших ресурсах)

Но цель любого руководителя и бизнесмена: **получать большой результат и эффективно** (на малых ресурсах).

т.е. добиваться увеличения Прибыли и увеличения Рентабельности капитала – одновременно.

Другой показатель, который нужно воспринимать как ежемесячный «ресурс» бизнеса – это сумма бюджетных (условно-постоянных) затрат, в т.ч. затрат, связанных с резервированием средств (в фондах) на обязательные расходы будущих периодов.

Существуют множество показателей эффективности затрат, но именно отношение Прибыли к бюджетным затратам представляется наиболее рациональным для оценки эффективности жизнедеятельности предприятия. Именно бюджетные затраты, по сути отражают себестоимость производственно-коммерческого процесса. Именно столько «стоит» в месяц само ведение бизнеса. Назовем этот показатель **Rbz**.

Итак, еще один показатель **эффективности** - **рентабельность бюджетных затрат** ($Rbz = \text{Прибыль} / \text{условно-постоянные затраты}$), прибыль, руб., полученная на каждый руб. условно-постоянных затрат.

Продемонстрируем бюджетный отчет с расчетом этих показателей эффективности (таблица №6)

Практическое задание. Заполните форму таблицы №6 статьями затрат и доходов Вашего предприятия. Подставьте сумму Собственного капитала Вашего предприятия. Подставьте в таблицу учетные данные прошлого месяца. Какова рентабельность бюджетных затрат и рентабельность собственного капитала Вашего предприятия. Сколько % годовых соответствует рассчитанной Вами рентабельности капитала.

Бюджетный отчет ООО " _____ "

0 Собственный (акционерный) капитал		10 000 000	
Показатели		июнь	июль
1	Валовой Доход (товарная группа №1)	1 310 000	
	Отгружено на сумму	3 900 000	
	Отгружено в ц. себест-ти	2 590 000	
2	Валовой Доход (товарная группа №2)	1 310 000	
	Отгружено на сумму	3 900 000	
	Отгружено в ц. себест-ти	2 590 000	
3	Валовой Доход (продажа услуг)	1 380 000	
3,1	Услуг оказано, работ выполнено на сумму	3 020 000	
3,2	Затраты на себестоимость услуг, работ	1 640 000	
4	Валовой Доход от неосновной деятельности, прочие услуги	24 000	
	Выручка (внереализационная)	30 000	
	Прямые произв. затраты (внереализационные)	6 000	
5	Итого Валовой (маржинальный) Доход (1+2+3+4)	2 714 000	
6	Общепроизводственные (усл.-перем.) затраты	317 000	
6,1	платежи	95 000	
	Оплата доставки партий товара от поставщика	25 000	
	Бонусы Клиентам	30 000	
	Доставка товара до клиента	40 000	
6,2	списания	222 000	
	Списание вспом. материалов в производство	160 000	
	Списание товара на стенды	30 000	
	Технологические потери	30 000	
	Прочие списания товара, материалов, дебит.задолж.	2 000	
7	Итого (Чистый) Доход (5-6)	2 397 000	
8	Бюджетные (условно-постоян.) затраты, всего	1 899 000	
8,1	Оплата труда и компенсации	440 000	
	Оплата труда	285 000	
	Компенсации	45 000	
	Социальные выплаты персоналу	60 000	
	Налоги на ФОТ	50 000	
8,2	Общие расходы	1 145 000	
	Содержание помещений	585 000	
	Оборудование и а/транспорт	117 000	
	Оргтехника	30 000	
	Связь	148 000	
	Расходы на деятельность	130 000	
	Реклама	110 000	
	Обучение	25 000	
8,3	Гос. орг-ции, банковские услуги	130 000	
	Банковские услуги, РКО	10 000	
	Контролирующие, разрешит. орг-ции	30 000	
	Пени, штрафы	50 000	
	НДС	25 000	
	Прочие налоги (без НДС, без налогов на ФОТ)	5 000	
	% по кредитам	10 000	
8,4	Резервир. ср-в в амортизационном (ремонтном) фонде	184 000	
10	Финанс.-экономич. результат (Прибыль) (7-8)	498 000	
11	в т.ч. Нормативная прибыль (8% x Собств. Капитал /12)	66 667	
12	в т.ч. Сверхнормативная прибыль (10-11)	431 333	
17	Рентабельность бюджетн. затрат Rbz (12 / [8+9])	22,71%	
18	Рентабельность собств. капитала ROI (12 / 0)	4,31%	
<i>Расходы фондов (наполненных за счет прибыли и зарезервированных средств прошлых периодов)</i>			
13	Сверхбюджетные (разовые) затраты	145 000	
14	Расходы ремонтного фонда	300 000	
15	Инвестиционные затраты (закупка ОС)	300 000	
16	Выплата дивидендов Собственнику	50 000	

Рис. (Таблица) №6

В итоге, если Вы имеете картину показателей результативности и эффективности в течение какого-то длительного времени, Вы можете оценить тенденции развития бизнеса: растет он или сжимается, становится более эффективным или наоборот, его эффективность падает.

Динамика экономических показателей за _____ год

Показатели	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь
Сверхнормативная прибыль (10-11)	392 450	410 220	467 890	446 780	481 560				
Рентабельность бюджетн. затрат	17,50%	18,52%	21,70%	22,71%	23,34%				
Рентабельность собств. капитала	2,60%	2,80%	2,75%	2,85%	2,92%				

Рис. (Таблица) №7

Понятно, что существуют сезонные колебания бизнеса. Для того, что бы увидеть тренд (тенденцию) показателей, необходимо построить такую же таблицу, но в каждой ячейке которой будут стоять усредненные (например, за последние 3 месяца) величины.

Рассматривая показатели низшего уровня, из которых складываются в итоге эти три «макропоказателя» бизнеса можно находить проблемные зоны, «точки приложения дополнительных управленческих усилий».

«Движение вперед, развитие – это не выпячивание плюсов, а устранение минусов».

Кроме этого, с использованием этих «макропоказателей» и картины их динамики, решается еще одна наиважнейшая задача, задача выстраивания отношений Собственник – Генеральный директор (и топ-менеджмент).

Точно так же как и Собственник, Ген.директор должен быть мотивирован на повышение результативности и эффективности бизнеса, и его премия (дополнительное к окладу вознаграждение) должно быть связано с выполнением «нормального плана» по данным показателям бизнеса в целом и с тенденцией их увеличения.

Если эти показатели бизнеса растут – значит Ген. Директор управляет бизнесом эффективно, делает бизнес развивающимся, и достоин дополнительного вознаграждения (например, по итогам года).

В следующем уроке мы рассмотрим порядок управления распределением Прибыли и затратами, которые по сути, производятся из Прибыли прошлых периодов. Это затраты (13,15,16 табл. 6):

- сверхбюджетные (разовые) затраты
- инвестиционные затраты (в т.ч. закупка ОС, капитальные вложения)
- выплата дивидендов собственнику
- дополнительное поощрение директора и персонала

Урок 7. Порядок управления распределением Прибыли и затратами, производимыми из Прибыли прошлых периодов.

Прошлый урок мы закончили обсуждением того, что необходимо выстраивать отношения Собственника и Ген. Директора на основании «макропоказателей» результативности и эффективности бизнеса. В продолжение этого вопроса, о главном:

о распределении полученной Прибыли.

Действительно, Собственникам минимально гарантированные дивиденды зарезервировали (норма прибыли на собственный капитал, нормативная прибыль), целевые затраты (на ремонт и восстановление) тоже.

Все что осталось (дисконтированная, сверхнормативная прибыль) – можно считать заработанным (и в принципе изымать из оборота без ущерба его уменьшения, при условии, что дебиторская задолженность - отгруженный, но не оплаченный товар, осталась на том же уровне).

Но важно то, чтобы порядок распределения Дисконтированной прибыли был предсказуем как для Собственника, так и для Генерального директора и его Топов. **В этом суть...** и реализация сонаправленности их интересов.

Собственник и Генеральный директор должны получать оговоренный заранее % от Дисконтированной (сверхнормативной) прибыли: Собственник в дополнение к нормативной прибыли, Генеральный директор в дополнение к своему окладу. Данное распределение должно быть закреплено внутренним нормативным актом (утвержденным советом акционеров, Собственником) и безусловно исполняться.

Только когда контрагенты-партнеры (Собственник и Генеральный директор) знают о долгосрочных «правилах игры», их сотрудничество будет устойчивым и плодотворным (без всяких плохих домыслов в голове о непредсказуемости завтрашнего дня).

В целом, целесообразно формализованное распределение всей Дисконтированной (сверхнормативной) прибыли.

В противном случае, решения о ее распределении придется принимать на уровне Собственников (собрания акционеров, совета директоров) ежемесячно.

Точно так же как:

- статья бюджетных затрат «резервирование средств в ремонтном фонде» служит источником наполнения ремонтно-восстановительного фонда,

- статья "Норма прибыли на собств. капитал (нормативная прибыль)" служит источником наполнения фонда выплаты дивидендов (и реинвестиций),

Дисконтированная (сверхнормативная) Прибыль служит источником наполнения фондов:

- фонда развития

- фонда выплаты дивидендов (и реинвестиций)

- фонда дополнительного поощрения директора и персонала

и других возможных фондов (например, возможно создание фонда «социального пакета»).

Целесообразно использовать распределение по фондам, утвержденное на год решением совета собственников, например:

3% - фонд дополнительного поощрения Генерального Директора

4% - фонд дополнительного поощрения Топ-менеджмента

30% - фонд выплаты дивидендов и реинвестиций

35% - фонд развития предприятия

12% - фонд дополнительного поощрения персонала

5% - фонд социальных программ

В этом случае картина распределения средств из Источников наполнения фондов по Фондам будет выглядеть так:

Источники наполнения фондов

Резервирование средств в ремонтном фонде

Норма прибыли на собств. кап. (нормативная прибыль)

Дисконтированная (сверхнормативная) прибыль

Фонды

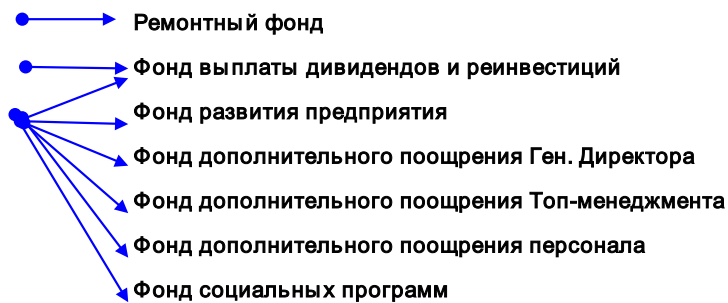


Рис. (Таблица) №7

Напомним, что резервирование средств в собственных фондах – это мнимая операция, операция только «на бумаге». На самом деле эти деньги никуда не перемещаются и остаются в обороте. Но в любой необходимый момент, мы «без страха» нанести ущерб оборотке, можем изъять из оборота накопленную в фонде сумму. А именно этот вопрос: можно ли необходимую сумму изымать из оборота без ущерба ходу бизнеса, очень часто стоит дилеммой перед первым руководством.

Учет накопления и расходования средств фондов ведется отдельно от общего бюджетирования.

И если «накопление» в фонды - систематично, проходит ежемесячно, то их «расходование» может быть абсолютно не систематичным. И что самое важное, в данной постановке бюджетирования, это не влияет на экономические показатели результативности и эффективности отчетных периодов.

Некоторые нюансы работы с фондами:

1. Дисконтированная (сверхнормативная) прибыль, полученная в отчетном периоде в первую очередь идет на возмещение убытков (отрицательных значений дисконтированной прибыли прошлых периодов)
2. Расходование фондов так же должно быть формализовано и этот порядок должен быть понятен Директору и Собственникам (закреплен внутренними нормативными актами предприятия).
3. Расходы на развитие (капитальные вложения, пополнение оборотных средств) из Фонда выплаты дивидендов и реинвестиций приводят к увеличению Собственного (акционерного) капитала предприятия, и как следствие к увеличению нагрузки Normы прибыли на собственный капитал (нормативной прибыли). Расходы на развитие из Фонда выплаты дивидендов и реинвестиций проводятся по согласованию Собственника и Ген. директора.
4. Расходы на развитие (в т.ч. разовые сверхбюджетные мероприятия) из Фонда развития – не приводят к увеличению Собственного (акционерного) капитала и лежат в сфере компетенции Ген. директора. (но может быть ограничение: например, директор согласует разовые расходы фонда суммой более с Собственником)

Возможно, что такое бюджетирование может показаться громоздким для малого предприятия в котором сам Собственник исполняет роль Ген. директора и более актуально для среднего предприятия, в котором функции Собственника и Ген. директора разделены.

Но, даже в этом случае, только долгосрочное планирование прибыли, фиксация определенного ее процента и сумм, которые возможно «накапливать в фонде», позволит планировать и построить календарный график финансирования мероприятий, бизнес-проектов, направленных на развитие бизнеса. В противном случае, есть большие риски «залезть в оборотку» существующего бизнеса и ему навредить.

График наполнения и расходования Фонда развития
в тыс. руб.

	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь
Планируемая Прибыль, тыс. руб.	200	220	230	250	230	180	170	190	200	210	230	220	
% Прибыли в Фонд развития	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	
Поступление в Фонд развития, тыс.руб.		100	110	115	125	115	90	85	95	100	105	115	110
Расходы Фонда развития, тыс. руб			180			380				350			320
Наличие ср-в в Фонде на конец. мес	0	100	30	145	270	5	95	180	275	25	130	245	35

Рис. (Таблица) №8

В случае недостаточности собственных средств предприятия на какой-то бизнес-проект, возникает необходимость привлечения средств из внешних источников (кредиты).

В этом случае График наполнения и расходования фонда развития «стыкуется» с графиком привлечения и возврата средств из внешних источников, бизнес-планом затратной и доходной части бизнес-проекта.

Практическое задание. Определите какую сумму на ремонтно-восстановительные работы ежегодно затрачивает Ваше предприятие.. Какую сумму Вы должны резервировать ежемесячно в ремонтный фонд (разделите на 12 мес.). Спланируйте наполнение и расходование ремонтного фонда, создав расчетную таблицу по аналогии с формой рис.8

Практическое задание. Спланируйте (пусть даже очень приближенно) какую сумму прибыли ваше предприятие будет иметь в каждый месяц текущего года . Зафиксируйте % от Прибыли, который возможно резервировать в Фонде развития. Спланируйте наполнение Фонда развития, создав расчетную таблицу по аналогии с формой рис.8. Если у Вас уже есть какой-то бизнес-проект развития бизнеса, проставьте в таблицу суммы расходов, согласно его календарного графика. Убедитесь в том, что средств Фонда достаточно для реализации бизнес-проекта (в строке Наличие ср-в в фонде нет отрицательных чисел)

В следующем уроке мы рассмотрим систему планирования/бюджетирования в целом. Обсудим технику финансового планирования (ведения БДДС).

Урок 8. Система планирования/бюджетирования в целом. Финансовое планирование (БДДС).

Прошлый урок мы закончили обсуждением того, как необходимо использовать внутренние целевые фонды для планирования и реализации бизнес-программ, выходящих за рамки регулярного функционирования бизнеса.

В этом уроке хотелось бы рассказать о том, что подразумевается под комплексной системой планирования/бюджетирования бизнес-предприятия. Очень часто мы слышим об этой системе, но что же она в себя включает? Рассмотрим этот вопрос.

Даже если Ваш бизнес сегодня мал, Вы должны иметь общее представление о системе планирования/бюджетирования. Возможно, что «завтра» - создание такой системы будет актуально и для Вашего бизнеса.

Выборка цитат из разных тематических публикаций:

Вся процедура бюджетирования должна быть организована таким образом, чтобы на последнем этапе руководство получало три основные бюджетные формы:

- **бюджет доходов и расходов (БДР);**
- **бюджет движения денежных средств (БДДС);**
- **прогнозный баланс.**

Для эффективного планирования деятельности компании на выходе целесообразно получать все три бюджетные формы. Бюджетом доходов и расходов определяется экономическая эффективность предприятия, в бюджете движения денежных средств непосредственно планируют финансовые потоки, а прогнозный баланс отражает экономический потенциал и финансовое состояние предприятия.

.....
Распространенную ошибку допускают те, кто считает бюджетом – отчет о движении платежных средств. Бюджет компании должен включать в себя три формы: **отчет о прибыли, отчет о движении платежных средств, и баланс.**

Принципиальным в отчете о прибыли является разделение затрат на переменные и постоянные. Это необходимо, чтобы понять, как будут изменяться результаты деятельности компании при изменении объемов производства.

Основное предназначение отчета о движении платежных средств – это обеспечение платежеспособности компании. Под платежеспособностью, мы понимаем, способность компании выполнять в полном объеме и в срок платежи необходимые для нормальной (запланированной) работы компании.

Прогнозный баланс является важнейшим инструментом управления активами и пассивами предприятия.

Методологически баланс рассчитывается на основе отчета о прибыли и отчета о движении платежных средств.

.....
Ключевой задачей финансового менеджмента на предприятии и, в частности, одной из его наиболее распространенных форм – бюджетного управления (бюджетирования), - является параллельное и взаимосвязанное управление **прибыльностью и платежеспособностью**, для чего используются, соответственно, два базовых инструмента – Бюджет доходов и расходов (БДР) и Бюджет движения денежных средств (БДДС).

Итак, в полной системе бюджетирования должны присутствовать:

- Отчет / план о прибыли** (дополненная форма БДР, экономический бюджетный отчет/план)
- Отчет / план БДДС** (финансовый отчет/план)
- Отчет / план Баланс** (отчет/план по активам/пассивам)

"Если планирования нет, то обстоятельства управляют нами, если планирование есть то мы управляем обстоятельствами".

Можно говорить о том, что Цель системы планирования/бюджетирования – управление бизнес-обстоятельствами.

Связь планов и отчетов

Что такое ПЛАН? Это ОТЧЕТ который мы прогнозируем получить по окончании планового периода.

Очевидно то, что метрика отчетов и планов - одинаковая. Поэтому прежде чем приступить к

разработке системы планирования, необходимо разработать систему отчетности. Т.е. система отчетности - первична. Что мы с Вами в предыдущих уроках и делали....

Фактически, в предыдущих уроках мы сформулировали БДР (отчет о бюджете доходов и расходов, отчет о прибыли), форма которого должна использоваться и для планирования БДР на будущие периоды.

Заполнив планы БДР на будущие периоды, мы сможем увидеть плановую Прибыль будущих периодов с учетом бюджетного резервирования средств в целевых фондах.

И если график и объемы наполнения фондов определены, можно планировать и их расходование; можно планировать выходящие за рамки регулярной бизнес-деятельности программы и их финансирование.

По сути, БДР (экономические планы/отчеты) отвечают на вопрос: есть ли вообще средства на финансирование и проведение таких программ и когда, и в каком объеме они появятся.

Только после получения ответа на этот вопрос необходимо включать их в общий финансовый план предприятия (БДДС).

О принципах и форме финансового планирования (ведения БДДС).

Наверное, каждый из бизнесменов (ген. директоров, гл. бухгалтеров) попадал в ситуацию, когда нужно платить, а денег в кассе или на расчетном счете нет, или их недостаточно. Они будут, например, только завтра. Эта неприятная ситуация называется «кассовый разрыв».

Техника ведения БДДС (финансового планирования) очень простая и доступная. Для того, что бы понять и освоить ее не нужно специального образования и поэтому возможна (и целесообразна) к применению не только на средних, но и на малых бизнес -предприятиях.

Есть такое изумительное приложение в Microsoft Office, которое называется Excel.

Это электронные таблицы, в каждой ячейке которых можно написать формулу, которая будет считать; или поставить числа, которые будут использоваться при расчетах.

Принцип расчетов в таблице БДДС:

БЫЛО (на начало дня или что тоже самое: на конец предыдущего дня) + **ПРИШЛО** (за день) – **УШЛО** (за день) = **СТАЛО** (на конец дня или что тоже самое: на начало следующего дня)

Берется наличие в кассе (на расчетном счете) на начало дня, прибавляются все поступления за день по статьям учета, вычитаются все расходы за день по статьям учета, в итоге получаем наличие в кассе на конец дня (цифру, которую далее используем как наличие в кассе на начало следующего дня) . и т.д. снова..

и т.д. связываются все дни планового периода (месяц).

В итоге, зная наличие в кассе на начало месяца, расставив по дням и статьям учета все поступления, платежи в плановом месяце, мы увидим наличие в кассе денежных средств на начало каждого дня месяца.

В какие-то дни эта цифра (наличие в кассе) будет отрицательная. Это и есть кассовый разрыв, который нужно заранее устранить.

ДАТА	ПРИХОД						ИТОГО, поступлений	РАСХОД						ИТОГО, расходов	(+/-) Налич на конец / Кассовы разрыв
	Выручка Магазин №1	Выручка Магазин №2	Поступления от Клиентов Иванова	Поступления от Клиентов Петрова	Прочие Поступления	Получение кредита		Содержание ОС, бюджетные затраты (платежи)	Заработная плата, выплаты персоналу	Платежи за Товар, материалы на центр. склад	Сверхбюджетные, разовые затраты	Возврат кредита			
ИТОГО	203 000	40 000	59 000	40 000	8 500	11 000	361 500	62 100	160 000	87 000	60 000	11 000	380 100	15 000	
1	5 500		12 000				17 500							32 500	
2	7 000	6 000					13 000							45 500	
3	6 500						6 500	6 500		20 000			26 500	25 500	
4	7 000	6 000	23 000				36 000							61 500	
5	7 000			18 000			25 000							86 500	
6	7 000	6 000					13 000							99 500	
7	7 000						7 000							106 500	
8	7 000						7 000							113 500	
9	6 000	8 000					14 000							127 500	
10	5 000						5 000	21 500	120 000				141 500	-9 000	
11	7 000						7 000							-2 000	
12	7 000	8 000					15 000			25 000			25 000	-12 000	
13	7 000						7 000							-5 000	
14	7 000						7 000							2 000	

Рис.9

Кассовые разрывы устраняются «перехватом» краткосрочных кредитов и переносом платежей (расходов) на более поздние сроки.

БДДС – это «живая» таблица. При замене по окончанию дня плановых показателей на фактические, таблица будет пересчитываться и показывать обновленные значения кассовой наполненности в будущие дни.

При желании можно увеличить горизонт финансового планирования, связав несколько помесечных таблиц, и осуществлять перспективное финансовое планирование на несколько месяцев вперед.

Подробнее узнать о технике финансового планирования в Excel, получить разработанный именно под Вашу специфику инструментарий (БДДС) и обучиться его ведению Вы можете, заказав услугу: [Разработка инструмента финансового планирования \(БДДС\) в Excel. Обучение фин. планированию.](#)

Практическое задание. Определите необходимые Вам статьи учета поступлений и платежей в форме БДДС рис.9 Попробуйте самостоятельно создать в Excel таблицу БДДС, проставив формулы сумм по поступлениям и платежам, формулы расчета «кассового наличия». Подставьте в таблицу суммы поступлений и платежей. Устраните кассовые разрывы путем снижения сумм платежей, переноса платежей на поздние сроки или путем краткосрочного кредита.

В следующем уроке мы «спустимся» на ступеньку вниз от «макропоказателей» эффективности бизнеса и рассмотрим экономические показатели эффективности использования оборотных средств.

Урок 9. Эффективность использования оборотных средств. Рентабельность товарных запасов.

Прошлый урок мы посвятили общему описанию понятия: «система планирования/бюджетирования», финансовому планированию (ведению БДДС).

Но вернемся к Уроку 6. «Показатели эффективности: рентабельность собственного капитала, рентабельность бюджетных затрат», в котором мы рассмотрели совокупные показатели эффективности бизнеса в целом.

Очевидно то, что совокупная эффективность в итоге формируется из эффективности использования отдельных видов ресурсов, которые в своей сумме определяют совокупный объем ресурсов, на которых генерируется результат.

(Напомним наше определение эффективности: *критерий эффективности – это отношение результата к ресурсам, на которых он был получен.*)

Проведем декомпозицию показателя совокупной эффективности - *рентабельность собственного капитала* (отношение прибыли (руб.) полученной за отчетный период к среднедневному собственному капиталу (руб.) предприятия в этом отчетном периоде).

(Для простоты логики и корректности изложения материала будем считать, что весь капитал бизнеса – собственный.)

Рентабельность оборотных средств.

Капитал делится на **основной** и **оборотный**.

Основной капитал – это стоимость основных средств.

Оборотный капитал – это балансовая стоимость оборотных активов: товарных и материальных запасов, готовой продукции и незавершенки, денег на счету, дебиторской задолженности (долги нам) клиентов и поставщиков.

При таком «разделении» капитала, можно утверждать, что **увеличения совокупной эффективности бизнеса** (рентабельности всего капитала) можно достичь в т.ч. путем **повышения эффективности оборотного капитала**.

Но:

"не можете измерить, следовательно, не можете управлять", "вы получаете то, что измеряете" Боб Фелпс.

Именно поэтому, если мы хотим управлять «обороткой» эффективно, влиять за счет этого на совокупную эффективность бизнеса, нужно, прежде всего, понять и научиться **измерять** этот показатель: **эффективность оборотных средств**.

Результатом производственно-коммерческого оборота нужно считать не Прибыль [= Доход – Условно-постоянные (бюджетные) затраты], а (чистый) Доход [=Выручка – Прямые затраты (цена поставщика, себестоимость) – Условно-переменные затраты] (см. урок 6. табл.6)

Тогда **эффективностью производственно-коммерческой деятельности** будет – отношение результата этой деятельности (дохода) к ресурсам, на которых он был получен (среднедневной величине оборотных активов).

Назовем этот показатель эффективности: **рентабельность оборотных средств (R)**.

R = Доход \ среднедневные Оборотные Активы

R – имеет вполне понятный «физический» смысл и показывает: какой (чистый) доход (руб.) мы имеем ежемесячно на каждый вложенный в «оборотку» рубль.

В случае торговой фирмы и в случае, когда среднедневной дебиторской задолженностью, среднедневным наличием денег на счету, и другими слагаемыми оборотного капитала можно пренебречь по сравнению с объемом «оборотки», «замороженной» в среднедневных товарных запасах; а так же в случае, когда мы пренебрегаем суммами списаний на технологические потери (и др. условно-переменными общепроизводственными затратами) по сравнению с общим маржинальным доходом, формула рентабельности оборотных средств приобретает очень простой вид:

R = mДоход / ТЗ

где mДоход – это маржинальный доход, разница между отпускной ценой и ценой поставщика (себестоимостью) всего реализованного за отчетный период товара.
ТЗ – это среднедневная себестоимость (балансовая стоимость) товарных запасов.

А вот сейчас самое интересное:

декомпозиция показателя рентабельности оборотных средств.

Среднедневные Товарные запасы (ТЗ), так же как mДоход – можно учитывать не только совокупно по всей фирме, но с детализацией: по торговым точкам, группам и подгруппам товара, вплоть до конкретного артикула товара.

Получается, что мы имеем возможность рассчитывать рентабельность «оборотки», «замороженной» в товарных запасах в разрезах: по торговым точкам, группам и подгруппам товара, и даже по артикулам.

Сравнивая эти показатели, можно «определить точки приложения дополнительных управленческих усилий», выявляя самые коммерчески низкоэффективные торговые точки, группы, подгруппы и артикулы товара.

Примечание: с применением понятия «рентабельность оборотных средств» возможна количественная оценка эффективности не только товарных запасов, но даже клиентов с учетом их среднедневной дебиторской задолженности, а так же поставщиков с учетом среднедневных авансов поставщикам или их товарных кредитов.

Практическое задание. Возьмите два артикула товара. Определите их количественное наличие на начало каждого дня месяца (шт.). Умножив количество на балансовую стоимость (цену поставщика), рассчитайте ТЗ (руб.) этих артикулов в каждый день месяца. Рассчитайте среднедневные ТЗ (руб.) этих артикулов, взяв среднеарифметическое значение ТЗ (руб.) (просуммируйте за каждый день и разделите на количество дней). Определите mДоход [=Отгружено в отпускных ценах – Отгружено в ценах себестоимости], полученный по каждому артикулу в этом месяце. Рассчитайте R= mДоход / ТЗ по каждому артикулу. Какой артикул дает большую отдачу (доход, руб.) на каждый вложенный в его товарные

запасы рубль? На сколько (в руб.) отдача от каждого вложенного в ТЗ руб. больше? На сколько % отдача больше?

Как повысить совокупную по фирме **R** (рентабельность товарных запасов)?

Например, путем оптимизации ассортимента и складских запасов:

1. просчитать R по группам и подгруппам товара, по артикулам в группах
2. отсортировать (например, по убыванию)
3. выявить самые низкорентабельные группы, подгруппы и артикулы товара
4. сократить их товарные запасы, вплоть до исключения из ассортимента
5. принять решение, какой новый ассортимент, потенциально с рентабельностью выше средней по фирме, сможет его заменить на «прилавках» фирмы.

Понятно, что все это нужно «делать с умом»: нужно помнить, что существует «закон ассортимента»: чем он шире, тем более привлекательней «прилавок» Вашей фирмы для клиентов, т.е. сокращение ассортиментного ряда в целом – не желательно. Но нет особого смысла выкладывать слишком широкую линейку конкурирующих друг с другом (на Вашем же «прилавке») артикулов. Мы всегда работаем в условиях ограниченного объема оборотных средств, которые можем «заморозить» в товарных запасах. И «оборотка» вот уж как нам еще пригодится, в т.ч. для создания ТЗ новых артикулов товара.

Кроме этого, как правило, в торговых фирмах создается некий список «неприкасаемых» артикулов, которые можно отнести к **имиджевому** или **социально-значимому** товару, и которые всегда должны находиться в рабочем ассортименте фирмы.

Примечание: Система количественной оценки эффективности оборотных средств в разрезе: торговые точки, товарные группы и артикулы, клиенты – впервые была использована автором в 2001 г. для оптимизации ассортимента и товарных запасов, форм работы ООО «Периодика-сервис» г.Пермь (бывшая сеть «Союзпечать»- 30 киосков, 3 склада-магазина, 150 работников, ассортимент 10 тыс. наименований). См. [Разработка системы показателей эффективности для оптово-розничной компании](#), а так же дополнительные табличные материалы к статье [ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОММЕРЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ](#) на экономическом портале www.esp-izdat.ru

Оптимизация товарных запасов.

То, что проговорили выше – касается вопроса оптимизации ассортимента. А как решается вопрос количественной оптимизации складских запасов по каждому артикулу.

Закономерно возникает **Вопрос**: а какие товарные запасы артикула (в шт.) – оптимальны?

Ответ: такие, когда с одной стороны **нет случаев: «спрашивали, но не было в продаже** (и в итоге не совершили покупку)», а с другой стороны среднедневные ТЗ (на складе, без учета товара в дороге) в течение месяца – **минимальны**, например, были бы не более определенного % от объемов его реализации в данном месяце (например, 70%).

Этот процент, по сути, унифицированный норматив складских запасов, который может определяться как единый на весь товарный ряд фирмы, так и различаться для отдельных групп товара. (Способы нормирования ТЗ подробно рассматриваются в отдельной рассылке, см. ниже по тексту)

Снижая этот норматив за счет качественного управления складскими остатками и дозаказом поставщику (не допуская случаев: «спрашивали, но не было в продаже»), можно в итоге добиться повышения отдачи от оборотных средств, «замороженных» в среднедневных товарных запасах,

повысить совокупную **рентабельность оборотных средств** и эффективность бизнеса в целом: **рентабельность собственного капитала**.

Принципы управления товарными и материальными запасами, которые помогают решить задачу эффективного использования оборотных средств, более подробно рассмотрим в следующих уроках, в теме: *«Система статистического прогнозирования реализации и система управления товарными запасами»*.

Урок 10. Управление товарными и материальными запасами.

Прошлый урок мы посвятили вопросу «эффективность использования оборотных средств» и частному экономическому показателю этой эффективности (для торговой фирмы): «рентабельность товарных запасов».

В этом уроке мы продолжим обсуждение вопроса «эффективности товарных запасов» но уже не с точки зрения оптимизации ассортимента, а с точки зрения оптимального количественного по- артикульного формирования товарных запасов.

Управление товарными и материальными запасами

Безусловно, **система управления складскими запасами** для разных фирм зависит от специфики их бизнеса. Но, как правило, принцип построения таких систем един – это формула:

ТЗ (шт.) на нач. периода – Ушло (шт., реализовано) + Пришло (шт., от поставщика) = ТЗ (шт.) на кон. периода, которые в свою очередь являются ТЗ, шт. на начало следующего периода, и т.д. на несколько периодов вперед.

Из этих связанных формул:

- 1) имея значение ТЗ шт. на нач. периода;
- 2) прогнозируя, в первую очередь из статистики, реализацию (Ушло, шт.) на несколько периодов вперед, в т.ч. с учетом сезонных коэффициентов изменения объемов реализации;
- 3) соблюдая условия необходимой величины ТЗ на окончание периода (как минимум, ТЗ не должны быть отрицательными);

можно определить величину необходимых в этих периодах поступлений (Пришло, шт.).

Мы видим, что бессмысленно заниматься планированием поступлений не определив план реализации. План-график реализации первичен по отношению к плану-графику поступлений.

Так же становится очевидным то, что чем большее «плечо поступления», тем больший горизонт планирования реализации мы должны иметь.

Под «плечом поступления» понимаем:

- для торговой фирмы – «плечо поставки», время от заявки товара поставщику до поступления его на склад фирмы;
- для производственной – «длину производственного цикла продукции», время от заказа на производство продукции до его изготовления и поступления на склад готовой продукции.

Особенно актуально **перспективное** (долгосрочное) **планирование** реализации (Ушло) для производственных предприятий имеющих длинный производственный цикл продукции.

Мы должны уже сегодня формировать производственную программу, но продукция «заказанная производству» будет готова и сможет быть реализована, например, только через 3-4 месяца. И если мы ошибемся с объемами выпуска, то это может привести к ситуации: либо «спрашивали, но не было в продаже», либо когда готовая продукция в больших объемах «пылится на складе», поглощая в своих запасах оборотные средства предприятия.

Далее: само исполнение производственной программы, требует наличия необходимых производственных материалов и комплектующих. И только достаточный горизонт планирования выпуска (заказа в производство) продукции позволяет формировать перспективный график расхода/поступления/наличия материалов и комплектующих, необходимых для выпуска продукции. График поступления материалов, в свою очередь трансформируется в график платежей поставщикам и попадает в сводный финансовый план (БДДС) предприятия.

Нормативы складских запасов.

Норматив складских запасов – это по сути то, сколько у нас запасов (конкретного артикула), должно быть, например, на начало и конец месяца.

Самый простой (но в большинстве случаев не самый эффективный) способ нормирования складских запасов такой: норматив устанавливается в шт. Например, на начало (и конец) любого месяца должно быть 40 шт. единиц товара Артикула №1. Тогда очевидно из нашей формулы:

$$\text{ТЗнач} + \text{Пришло} - \text{Реализовано} = \text{ТЗкон}$$

что нужно будет обеспечить поступления товара ровно таким же количеством, сколько его будет реализовано.

Планирование товарных запасов (с учетом норматива складского остатка на конец месяца = 40 шт.)

40	декабрь			январь			февраль			март			апрель						
	12	1	2	3	4	5	приход	реализ	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт				
Артикул товара	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт			
Изделие №1	40	35	35	40	25	25	40	20	20	40	15	15	40	10	10	40	5	5	40
Среднемесячные ТЗ, шт.				40															

ис.10

Другой, тоже простой способ нормирования ТЗ, такой: устанавливается Min и Max шт. единиц товара, который может быть на складе. Разница [Max – Min] устанавливается исходя из целесообразной для предприятия партии поставки (иногда исходя из «минимальной партии» отгружаемой поставщиком). В этом случае, задача отдела снабжения «на автомате» сделать заказ поставщику в том случае, когда ТЗ на складе стали меньше Min. Объем заказа поставщику при этом формализован, он такой, что бы: [текущие ТЗ, шт + Заказ поставщику, шт.] < [Max, шт.], т.е.

[Заказ поставщику, шт.] был не больше чем { [Max, шт.] - [текущие ТЗ, шт] }

Оба эти способа, в общем-то хороши, когда нет сезонных спадов-подъемов реализации по видам и номенклатуре продукции, реализация ровная от месяца к месяцу.

Но при наличии сезонных колебаний реализации и использовании вышеуказанных способов нормирования ТЗ будет происходить следующее: в месяца с большой реализацией норматива складских запасов может не хватать и будут возникать случаи «спрашивали, но не было в

продаже»; а в месяца с малой реализацией норматив складских запасов будет большой, поглощая оборотные средства предприятия.

В этом случае целесообразно установить норматив складских запасов на начало планового месяца **в % от планируемого объема реализации** в этом плановом месяце.

Например, возьмем норматив 114,3% (как в первом месяце- декабре на рис.10).

Т.е. складские запасы на начало месяца (40 шт.) должны составлять 114,3% от планируемого объема реализации в этом месяце (35 шт.). Тогда наш план ТЗ будет выглядеть так:

Планирование товарных запасов (с учетом норматива складского остатка на конец месяца = 40 шт.)

114,3%	декабрь			январь			февраль			март			апрель			апрель			март				
	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	
Изделие №1	40	29	35	34	24	30	29	19	25	23	14	20	17	9	15	11	4	10	6			5	

Среднемесячные ТЗ, шт.

23

Ри

с.11

В этом случае Среднемесячные ТЗ составят уже не 40 шт., а 23 шт., что потребует меньшего объема среднемесячной оборотки. И наш показатель эффективности использования оборотных средств **R = mДоход, руб. / среднедневные ТЗ, руб.** увеличится. Т.е тот же результат (доход при реализации) мы будем получать на меньших ресурсах (на меньших среднемесячных ТЗ).

В случае производственного предприятия, нормативный запас материалов на начало месяца также можно сформулировать унифицировано – как % от объемов расхода материалов в плановом месяце.

Выше обозначенный принцип управления запасами, переходящий в БДДС (платежи поставщикам, поступления от реализованной продукции) – существенная составная часть ERP задачи (Enterprise Resource Planning).

Для полной реализации этой задачи на крупных предприятиях вводятся в эксплуатацию компьютерные ERP-системы (типа R3, Oracle, Axapta). Но такие системы просто «жутко» дорогие...

Как показывает практика работы на средних предприятиях, в большинстве случаев, ресурсов Excel, возможностей программирования в нем на VBA, а так же импорта/экспорта данных в учетную систему, типа 1С – вполне достаточно для решения выше обозначенных задач с вполне удовлетворительной точностью.

Задачу **разработки** и непосредственной **эксплуатации** системы обработки информации, системы планирования и отчетности – **нужно разделять**. Рационально, когда одни специалисты ее разрабатывают, а другие используют в работе, эксплуатируют.

Совсем не обязательно искать «крутого» (и дорогого) специалиста – единого в двух лицах (и разработчика, и пользователя).

Одно из рациональных решений – это заказ или участие в такой разработке внешних специалистов, имеющих опыт такой работы.

В следующем уроке мы обсудим статистический метод прогнозирования реализации продукции.

Урок 11. Система статистического прогнозирования реализации и система управления товарными запасами.

Прошлый урок мы посвятили вопросу управления складскими товарными и материальными запасами. Выяснили то, что План-график реализации продукции первичен по отношению к плану-графику поступлений. Не зная реализации (ушло): не посчитать, на сколько нужно сделать пополнение (зная ТЗ на начало периода и при условии соблюдения норматива ТЗ на конец периода).

В этом уроке мы обсудим методы формирования перспективных планов-графиков реализации продукции. Без решения этой задачи мы просто не сможем решать задачу управления складскими запасами и формировать план-график необходимых поступлений.

Планируемая реализация, линейка сезонных коэффициентов реализации

Безусловно, методы формирования Плана реализации зависят от индивидуальной специфики бизнес-предприятия, от текущей и прогнозной конъюнктуры рынка, мероприятий по продвижению своего товара на рынок, которые осуществляет предприятие и множества других факторов, которые все просто невозможно учесть.

Но полное отсутствие планов реализации – намного хуже, чем их наличие пусть даже с невысокой точностью.

Некоторые факторы учитывать можно. В первую очередь это текущие объемы реализации и сезонные колебания спроса.

Первое что нужно сделать, это рассчитать линейку сезонных коэффициентов реализации продукции по их группам.

Пример: реализация каркасной и мягкой женской сумки; обработка статистических данных по реализации за два года, расчет сезонных коэффициентов реализации этих товарных групп в каждый год. Далее, возьмем в работу сезонные коэффициенты, которые являются средним арифметическим помесячных коэффициентов в 2009 и 2010 год. См. рис. 12.

РЕАЛИЗАЦИЯ

за период: Январь2010-Декабрь 2010 г.

Товарная группа	ВСЕГО	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
мягкая, шт.	50 291	2 605	2 033	2 843	5 396	3 746	5 653	4 414	5 872	4 690	6 620	3 893	2 526
каркасная, шт.	62 937	3 567	2 507	8 361	6 567	5 983	2 364	1 432	7 002	6 809	2 721	7 716	7 908

Линейка сезонных коэффициентов

2010

Товарная группа	ВСЕГО	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
мягкая	12	0,62	0,49	0,68	1,29	0,89	1,35	1,05	1,40	1,12	1,58	0,93	0,60
каркасная	12	0,68	0,48	1,59	1,25	1,14	0,45	0,27	1,34	1,30	0,52	1,47	1,51

РЕАЛИЗАЦИЯ

за период: Январь2009-Декабрь 2009 г.

Товарная группа	ВСЕГО	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
мягкая, шт.	40 039	929	1 702	2 404	1 807	1 933	2 274	3 353	6 546	5 650	7 192	3 790	2 459
каркасная, шт.	71 236	8 818	9 783	10 895	6 400	6 008	3 632	3 214	3 096	4 371	4 425	5 232	5 362

Линейка сезонных коэффициентов

2009

Товарная группа	ВСЕГО	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
мягкая	12	0,28	0,51	0,72	0,54	0,58	0,68	1,00	1,96	1,69	2,16	1,14	0,74
каркасная	12	1,49	1,65	1,84	1,08	1,01	0,61	0,54	0,52	0,74	0,75	0,88	0,90

Линейка сезонных коэффициентов усредненная

усредненная за 2009-10 г.г.

Товарная группа	ВСЕГО	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
мягкая	12	0,45	0,50	0,70	0,91	0,74	1,02	1,03	1,68	1,41	1,87	1,03	0,67
каркасная	12	1,08	1,06	1,71	1,17	1,08	0,53	0,41	0,93	1,02	0,63	1,18	1,21

Рис.12

Таким образом, мы учли информацию о закономерностях сезонного изменения реализации товарных групп.

Из этой принятой линейки сезонных коэффициентов видно, что всплеск реализации мягкой сумки приходится на 8-9-10 месяц года (т.е. мягкую сумку берут под зиму), а всплеск реализации каркасной на 3 месяц года (т.е. каркасную сумку берут весной, под лето).

Мягкую сумку в самую зиму (декабрь-май) берут плохо. А каркасную берут плохо в июне-июле.

Далее в своем прогнозировании реализации мы сделаем предположение: реализация каждого артикула в группе будет изменяться от месяца к месяцу согласно этой линейке сезонных коэффициентов.

Например, в феврале продажи мягкой сумки Артикул№1 составили 20 шт., тогда «нормальный» объем продаж Артикула№1 составляет $20/0,5=40$ шт., а реализация в марте составит $40*0,7=28$ шт. Как показывает практика, лучше рассчитывать «нормальные» продажи на интервале 2-3 месяца и брать среднее арифметическое. В этом случае ситуационные флуктуации сглаживаются и точность прогнозирования увеличивается.

Например, в январе продажи мягкой сумки Артикул№1 составили 12 шт., а в феврале 20 шт. Тогда «нормальные» продажи по январю: $12/0,45=26,6$, а по февралю 40 шт. Среднее арифметическое $(26,6 + 40)/2=33,3$. Тогда прогноз реализации на март будет $33,3*0,7=23$ шт.

Аналогичным образом, отталкиваясь от текущих объемов реализации и используя сезонные коэффициенты, можно построить статистический план реализации на несколько месяцев вперед.

Пример: статистическое прогнозирование реализации мягкой и каркасной сумки на основании статистики продаж за последние три месяца. См. рис. 13 (все числа в таблице взяты из реальной статистики продаж артикулов реально существующего предприятия)

мягкая		1,41	1,87	1,03	0,67	0,45	0,50	0,70	0,91	0,74
Артикул		09_1	10_1	11_1	12_1	01_1	02_1	03_1	04_1	05_1
		0	0	0	0	1	1	2	2	2
358		124	167	51	51	32	33	50	64	51
364		122	30	30	29	13	17	25	30	25
366		189	333	127	97	67	69	101	132	105
367		117	156	74	53	35	38	54	71	57
371		46	166	54	39	30	29	43	57	45
373		54	134	25	30	21	19	30	39	30
376		8	15	10	5	4	4	6	8	6
377		70	146	94	49	36	41	55	73	59
378		44	67	20	19	13	13	19	25	20
каркасная		1,02	0,63	1,18	1,21	1,08	1,06	1,71	1,17	1,08
693		288	113	136	232	176	167	293	191	176
696		152	121	83	165	144	121	219	145	131
697		216	33	250	192	153	182	270	183	174
698		220	30	100	140	90	101	168	107	102
704		113	87	200	168	161	162	252	174	161
705		233	195	110	254	221	180	334	221	199
708		250	22	397	248	209	261	368	254	243
709		64	84	186	142	148	146	224	157	145
724		137	108	107	159	142	125	218	146	133
727		289	105	92	212	152	140	256	164	151
729		100	42	184	129	119	132	195	135	127

Рис.13

Дополнительные статистические факторы, маркетинговые соображения при планировании реализации

Понятно, что в условия статистического прогнозирования можно «вводить» дополнительно еще какие-то статистические факторы и закономерности. Например, для нашего примера с реализацией женских сумок целесообразно было бы выявить статистическую закономерность реализации, связанную с расцветкой сумки. Было выявлено (и это очевидно), что под летний сезон спросом пользуются сумки со светлой расцветкой, а под зиму с темной.

Именно поэтому целесообразно было бы разбить все сумки не на две группы (мягкая и каркасная), а на четыре или даже на шесть групп:

1. мягкая-светлая
2. мягкая-темная
3. мягкая-всесезонная расцветка
4. каркасная-светлая
5. каркасная-темная
6. каркасная-всесезонная расцветка

рассчитать линейки сезонных коэффициентов и прогнозировать реализацию отдельно внутри каждой группы.

Кроме этого, нужно понимать, что статистическое прогнозирование объемов по-артикульной реализации – это только отправная точка для планирования реализации. Если «в голове» у специалиста коммерческого отдела есть какие-то соображения, по которым есть основания откорректировать статистический прогноз реализации в сторону увеличения или уменьшения, он должен это сделать. Основания могут быть разными: это может быть какой-то уже существующий «предзаказ» клиентов на данный артикул, или фактор устаревания модели, или преднамеренное снижение реализации данного артикула, связанное с выкладкой «на прилавок» нового конкурирующего товара и т.п.

А вот если оснований и соображений по реализации конкретного артикула – нет, остается одно: статистический прогноз.

Дополнительно хотелось бы отметить, что для увеличения точности статистического прогнозирования реализации (в зависимости от специфики «жизненного цикла» артикула на рынке) целесообразно разделять весь артикульный ряд на: рабочий, устаревший, новый.

Применение статистического прогнозирования реализации будет более точным по «рабочему» артикульному ряду. Прогнозирование реализации «устаревших» и «новых» моделей в случае с женскими сумками требовало дополнительной «ручной» корректировки исходя из маркетинговых соображений. «Новые» модели, со временем переходили в разряд либо «рабочих», либо «устаревших» (если модель оказывалась неудачной). «Устаревшие» модели производились только «под заказ» клиента и их реализация статистическими методами не прогнозировалась.

В следующем уроке мы увидим, что объединение метода нормирования складских остатков (урок 10) и метода планирования реализации, рассмотренного сегодня (урок 11) дают с совокупности «саморегулируемую» систему управления товарными запасами.

Урок 12. «Саморегулируемая» система управления складскими запасами.

Прошлый урок мы посвятили вопросу статистического прогнозирования реализации продукции. Понимая, что план-график реализации продукции первичен по отношению к плану-графику поступлений.

В этом уроке мы покажем, что несмотря на «ошибки» статистического прогноза реализации, объективного отличая плана и факта реализации по каждой позиции, метод нормирования складских запасов на начало планового месяца как % от плановой реализации в этом месяце, показанный в уроке 10, дает вполне удовлетворительную «саморегулируемую» систему управления товарными запасами.

Как происходит «саморегуляция» товарных запасов.

Возьмем некоторые строчки (артикулы) статистического прогноза реализации из урока 11 (рис.13)

мягкая	1,41	1,87	1,03	0,67	0,45	0,50	0,70
Артикул	09_1 0	10_1 0	11_1 0	12_1 0	01_1 1	02_1 1	03_1 2
358	124	167	51	51	32	33	50
377	70	146	94	49	36	41	55
каркасная	1,02	0,63	1,18	1,21	1,08	1,06	1,71
693	288	113	136	232	176	167	293
729	100	42	184	129	119	132	195

Рис.14

с ближайшим планом – на декабрь месяц (12_10, плановые показатели выделены синим цветом).

Данный план-график реализации служил источником формирования плана-графика поступлений (графа – приход), исходя из норматива складских запасов на начало планового месяца – 70% от объемов реализации в данном месяце.

70%	декабрь				январь			февраль			март			
	ТЗ факт, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход
358	45	28	51	22	33	32	23	45	33	35		50		
377	84	-10	49	25	40	36	29	51	41	39		55		
693	114	241	232	123	170	176	117	255	167	205		293		
729	116	96	129	83	128	119	92	176	132	137		195		

Рис.15

(Из расчетной таблицы видно, что наличие Артикула 377 на начало декабря избыточно с учетом его планов реализации в декабре и январе.)

А сейчас представим, что план и факт реализации в декабре отличаются. Например:

Артикул	план	факт
	12_10	12_10
358	51	70
377	49	30
693	232	260
729	129	100

Рис.16

Тогда в расчетной таблице статистического прогноза реализации произойдут изменения, и она будет выглядеть так:

Артикул	мягкая							
	09_1	10_1	11_1	12_1	01_1	02_1	03_1	
	1,41	1,87	1,03	0,67	0,45	0,50	0,70	
358	124	167	51	70	36	39	61	
377	70	146	94	30	32	34	43	
	каркасная							
	1,02	0,63	1,18	1,21	1,08	1,06	1,71	
693	288	113	136	260	184	178	316	
729	100	42	184	100	110	121	171	

Рис.17

А таблица, рассчитывающая необходимые поступления с учетом того, что в декабре мы обеспечили поступления такие, какие планировали, будет выглядеть так:

70%	декабрь - факт				январь - план			февраль			март			
	ТЗ факт, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход	реализ	ТЗ, шт	приход
358	45	28	70	3	60	36	27	54	39	43		61		
377	84	0	30	54	2	32	24	40	34	30		43		
693	114	241	260	95	214	184	125	275	178	221		316		
729	116	96	100	112	83	110	85	156	121	120		171		

Рис.18

Из-за того, что например, по Артикулу 358 (в связи с повышенной реализацией в декабре) фактические ТЗ на начало следующего месяца стали меньше ранее запланированных, а так же из-за того, что прогноз реализации на январь увеличился (в связи с повышенной реализацией в декабре), план прихода в январе стал выше.

Ранее план прихода в январе был (см. рис.15) – 33 шт., стал (см. рис.18) - 60 шт.

И наоборот, по Артикулу 729, реализация которого в декабре была меньше плановой. Фактические ТЗ на начало следующего месяца стали больше ранее запланированных, а так же уменьшился план реализации на январь (в связи с пониженной реализацией в декабре). План прихода в январе стал ниже.

Ранее план прихода в январе был (см. рис.15) – 128 шт., стал (см. рис.18) - 83 шт.

Таким образом, мы получили «саморегулируемую» систему формирования статьи «приход». Для торговых фирм – саморегулируемую систему формирования заказа поставщику, для производственных – систему формирования плана производственной программы.

Примечания к теме.

Мы понимаем, что реально в жизни может быть сложнее..., в т.ч. в связи с тем, что существует «длинное плечо» от заказа до поступления продукции на склад. Это «плечо» может быть разным для разных артикулов, входящих в одну товарную группу. И т.д., могут быть другие специфичные сложности планирования реализации, нормирования ТЗ и формирования планов прихода.

Но, использование обозначенной в этом и предыдущих уроках методологии наглядно показывает – что задача оптимизации системы управления складскими запасами, направленная на повышение эффективности использования оборотных средств – задача вполне решаемая.

И совсем не обязательно для того, что бы ее решить покупать дорогое специализированное программное обеспечение с непонятными конечному пользователю алгоритмами расчетов.

В следующем уроке мы подведем итоги курса.

Итоги курса....

В этом последнем письме рассылки мы подведем итоги курса и еще раз вспомним то, чему смогли научиться.

Красная нить курса в утверждении того, что: **"не можете измерить, следовательно, не можете управлять"**, **"вы получаете то, что измеряете"**.

И если речь идет о повышении эффективности и результативности бизнес-предприятия (и мы хотим не просто поболтать об этом, а реально решить эту задачу), то первое что мы должны сделать – это ввести в эксплуатацию систему корректных количественных показателей эффективности и результативности.

В теории управления системами это называется – обратная связь. Мы должны иметь возможность видеть результаты своих управляющих воздействий на систему. Если «обратной связи» нет – то система управляется «в слепую». Если «обратная связь» - некорректна, искажена, то результат тот же, управление ведется в условиях неопределенности. (См. публикацию «Бизнес-предприятие как система. Количественные критерии результативности и эффективности бизнес-системы и их декомпозиция.», академический журнал «Корпоративные финансы» <http://ed-kosheev.ru/st32.php>)

Итак, **первое** – нужно разработать корректную систему экономических показателей, исходя из отраслевой специфики предприятия, в основе которой лежит структура и корректная детализация статей затрат и доходов.

Второе – эта разработка «тянет» за собой изменение учетной системы предприятия. Что бы получать необходимые формы отчетности, нужно, что бы «цифры собирались» в учетной системе на основании реальных операционных документов.

Третье – цель, к которой нужно стремиться: это разработка и ввод в эксплуатацию полноценной системы планирования/бюджетирования. **«Если планирования нет, то обстоятельства управляют нами, если планирование есть, то мы управляем обстоятельствами»**

Метрика планов и отчетов должна быть единой. Формы отчетов первичны и задают формы планов.

Четвертое: полноценная система бюджетирования (финансово-экономическая система предприятия) включает в себя три компонента:

- план/отчет БДР (бюджет доходов и расходов, план/отчет экономической прибыли)
- план/отчет БДДС (бюджет движения денежных средств, финансовый план/отчет
- Баланс (прогнозный-плановый и по-факту окончания отчетного периода)

Кроме этого, немаловажную роль в системе бюджетирования может играть система управления целевыми фондами и формализованная система распределения прибыли.

Пятое: «макропоказатели» эффективности и результативности бизнеса поддаются декомпозиции. Что бы влиять на совокупные показатели, нужно «работать» с показателями, которые на них влияют, их формируют. (Например, увеличить совокупный показатель эффективности – рентабельность капитала, можно путем повышения показателя эффективности использования оборотных средств)

Шестое: эффективность использования оборотных средств тесно связана с системой нормирования и управления товарными и материальными запасами. Эта система, в свою очередь, не может быть построена без системы **прогнозирования реализации** (товара, услуг, готовой продукции).

Седьмое: Только на правильно построенной системе экономических показателей, объективных статистических и финансово-экономических результатах и их динамики – может быть построена устойчивая во времени система взаимоотношений Собственник - Ген.директор -Топ.менеджмент. Если такой системы нет – нет и «объективно справедливых» критериев качества работы руководства предприятия.

И в завершение хотелось бы отметить (и что хотелось достичь этим курсом) – осознания читателем того, что разработка и ввод в эксплуатацию такой комплексной финансово-экономической системы – вполне реальная вещь. Нужно лишь желание и время. И наверно осознание того,

быстрее и качественнее это можно сделать с помощью привлечения внешних специалистов-разработчиков, имеющих опыт такой работы.

Задать мне вопросы, высказать свои **восторги, сомнения и критику** Вы можете, написав на адрес: info@ed-kosheev.ru или stratil@mail.ru.

Если у Вас не хватает времени на то, чтобы самостоятельно разработать экономическую модель Вашего бизнеса, или нет подходящих специалистов-разработчиков - **обращайтесь**.

Удачи и успехов Вам и Вашему предприятию в работе и бизнесе!

Кошечев Эдуард

Дополнительные материалы к теме курса, «увидеть» место «экономической модели» в общей организационной системе управления бизнес-предприятия, Вы можете на моем сайте WWW.ED-KOSHEEV.RU в разделе [Организационная система управления](#)

P.S. Если Вы считаете, что эта информация будет интересна кому-то из Ваших коллег или друзей, и может помочь ему в бизнесе и в жизни - пожалуйста, перешлите ему этот документ или дайте ссылку на наш сайт www.ed-kosheev.ru , регистрация на котором позволит получить этот курс.