

# Финансовый анализ на службе дистрибуции

Ярослав Колпаков, эксперт «Консультанта»

Одним из факторов успеха фирмы является грамотно выстроенная сбытовая политика. Над повышением ее эффективности ломают голову руководители многих компаний. По мнению специалистов, без инструментов финансового анализа и стратегического планирования здесь не обойтись.

**В** конце января компания ID-Consulting провела семинар «Финансовый анализ и оптимизация каналов сбыта». На нем выступил **Павел Лебедев**, независимый консультант по стратегическому, финансовому и инвестиционному менеджменту. Павел Викторович является членом сети Национальной гильдии профессиональных консультантов России и членом Объединения контроллеров России.

Несмотря на то что в название семинара была вынесена только тема дистрибуции, затронутая Павлом Лебедевым проблематика оказалась гораздо шире. Лектор рассмотрел такие аспекты управления бизнесом, как стратегическое планирование, учет и отчетность, маржинальный анализ, инвестиции в маркетинг. Лектор построил семинар так, что на конкретных примерах слушатели смогли увидеть взаимосвязи этих категорий. Г-н Лебедев показал, что только при ана-

литическом подходе к маркетингу и дистрибуции можно добиться повышения эффективности бизнеса.

## Где брать информацию

Первую часть семинара Павел Лебедев посвятил рассмотрению роли финансового менеджмента и его информационного обеспечения.

Для практической реализации стратегии компании необходимо разработать конкретные мероприятия на определенный период. Здесь на первое место выходит планирование. Как отметил Павел Лебедев, оценки, делаемые при планировании, всегда не точны. Однако отсутствие планирования гораздо хуже, чем погрешности.

В процессе планирования у менеджмента возникает потребность в максимально достоверной информации о предприятии, его финансах. Обеспечивать финансовых менеджеров информацией призваны различные системы учета. Павел Лебедев подчеркнул, что основой, первоисточником здесь является, бесспорно, бух-



**Павел Лебедев**, независимый консультант, аудитор, член сети Национальной гильдии профессиональных консультантов России, член Объединения контроллеров России.

*Павел Лебедев имеет огромный опыт осуществления консультационных проектов в инвестиционно-банковской, телекоммуникационной, производственной, издательской, транспортной, торговой сферах. Прошел обучение и стажировки по программе MBA European*

*University Viadrina (Германия), в Академии контролера (Германия), бизнес-школе Туринского университета (Италия), Open University Business School, Deloitte&Touche, International Finance Corporation и др. Специализируется в стратегическом, финансовом и инвестиционном менеджменте. Автор и тренер различных открытых и корпоративных программ. Автор научных монографий и множества статей.*

галтерский учет. Его задача – обеспечение достоверности с точки зрения законодательства. Однако невозможно обойтись и без управленческого учета, составной частью которого, по сути, является бухучет. Управленческий учет обеспечивает большую гибкость и позволяет субъективно распределять затраты предприятия, детализируя их по подразделениям. Он должен показывать, что реально происходит на предприятии. Объединять же данные из разных учетных систем, упорядочивать и предоставлять их менеджменту призван такой инструмент, как контроллинг.

Итогом учетной работы является представление отчетности. Ее задача – отразить информацию о финансовом состоянии предприятия (баланс), о результатах его работы за период (отчет о прибылях и убытках), об изменении структуры капитала и о движении денежных средств за период.

### Разделять и анализировать

В следующей части семинара Павел Лебедев перешел к описанию конкретных методик финансового анализа. Как известно, существует два основных подхода к учету себестоимости продукции. Можно вести полный учет затрат, а можно определять себестоимость на основе разделения затрат на постоянные и переменные – такой подход называется «директ-костинг». Директ-костинг позволяет проводить детальный анализ прибыльности при помощи маржинального анализа. Правда, при составлении внешней отчетности этот метод использовать нельзя, так как для этого необходимо формировать полную себестоимость.

Детализированный маржинальный анализ заключается в многоступенчатом расчете сумм покрытия

Таблица 1. Информация для маржинального анализа многономенклатурного производства

Показатели	Виды продукции		
	«Лимонный»	«Апельсиновый»	«Яблочный»
Количество, шт.	5000	7000	4000
Цена, руб.	220	250	300
Общая стоимость ассортимента, руб.	4 050 000		
Переменные затраты на выпуск вида продукции, руб.	1 000 000	840 000	1 080 000
Совокупные переменные затраты, руб.	2 920 000		
Сумма покрытия, руб.	4 050 000 – 2 920 000 = 1 130 000		

(маржинального дохода). Он позволяет определять уровень безубыточности бизнеса, или, другими словами, при каком объеме продаж выручка покрывает постоянные затраты и обеспечивает заданную величину прибыли.

Павел Лебедев привел следующий пример расчета точки безубыточности. Допустим, предприятие выпускает три вида продукции – напитки «Лимонный», «Апельсиновый» и «Яблочный». Сумма постоянных затрат составляет 950 000 рублей. Дополнительная информация приведена в таблице 1.

Расчет целесообразно проводить по следующему алгоритму:

1. Определяется удельный вес суммы покрытия в выручке от реализации:

$$1\,130\,000 : 4\,050\,000 = 0,279.$$

2. Определяется точка безубыточности в стоимостном выражении как частное от деления общих постоянных затрат на удельный вес суммы покрытия:

$$950\,000 : 0,279 = 3\,405\,018 \text{ руб.}$$

Таким образом, объем продаж на сумму 3 405 018 рублей должен обеспечить предприятию покрытие всех затрат.

3. Рассчитывается удельный вес постоянных затрат в сумме покрытия:

$$950\,000 : 1\,130\,000 = 0,841.$$

4. Рассчитывается точка безубыточности в натуральном выражении для каждого продукта:

$$0,841 \times 5000 = 4205 \text{ ед.}, 0,841 \times 7000 = 5887 \text{ ед. и } 0,841 \times 4000 = 3364 \text{ ед.}$$

Таким образом, для покрытия постоянных затрат предприятию необходимо реализовать 4205 единиц напитка «Лимонный», 5887 единиц напитка «Апельсиновый» и 3364 единиц напитка «Яблочный».

Не менее важной, по словам Павла Лебедева, является методика управления себестоимостью, предполагающая разделение затрат на прямые и косвенные. Здесь необходимо определить носители затрат, к которым будут относиться прямые издержки. Их выбор будет зависеть от финансовой структуры компании и принципа выделения в ее составе центров финансовой ответственности.

Внедрение данного метода наряду с маржинальным анализом дает компании мощный аналитический инструментарий. Для его применения необходимо распределить постоянные затраты между «уровнями» производства (например, на продукт, группу продуктов, цех, завод, а также на управление и сбыт) и подразделениями. Павел Лебедев привел пример такого распределения (см. табл. 2). В данном случае часть расходов сопоставляется с конкретными видами продукции (реклама, сертификация и т. п.), часть – с продуктовыми группами (реклама всей группы и т. п.), часть – с подразделениями (содер-

## аналитика

жание управленческого персонала и т. п.). Этот прием позволит установить индивидуальные финансовые результаты по конкретным видам продукции и оценить влияние постоянных затрат на конечный результат работы предприятия. В итоге такой подход обеспечит принятие менеджментом обоснованных решений о целесообразности выпуска и продвижения того или иного продукта.

### Необходима сегментация

При разработке анализа прибыльности различных продуктов, реализуемых компанией, возникает очевидная проблема. Требуется определить, что является индивидуальным продуктом, то есть что будет наименьшим «объектом анализа» при расчете сумм покрытия. Ведь зачастую один и тот же продукт может расфасовываться в разные упаковки или продаваться под разными торговыми марками. Как отметил Павел Лебедев, в такой ситуации следует руководствоваться тем, на каких уровнях происходит принятие решений по распределению ресурсов. Проще говоря, продукты группируются по иерархическому принципу, подразумевающему различный объем финансовой информации на каждом уровне.

Прокомментируем смысл этой группировки применительно к ситуации, рассмотренной в таблице 1. Допустим, пиво выпускается как в бутылках, так и в банках, а продается как через торговые сети, так и в мелкую розницу. В таком случае компании следует определиться, в каком разрезе ей наиболее актуально проводить анализ. Рассчитав, какие постоянные и переменные затраты предполагает каждый из вариантов, можно сделать выводы о целесообразности того или иного способа дистрибуции.

Таблица 2. Поступенчатый анализ распределения постоянных затрат

Объект отнесения затрат	Суммы затрат (тыс. руб.)							Итого по объекту
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	
Виды продукции								X
Расходы	125	170	200	250	250	125	130	1250
Продуктовые группы	Пиво светлое			Пиво темное		Напитки		X
Расходы	400			300		300		1000
Подразделения	Мини-завод по производству пива					Завод безалкогольных напитков		X
Расходы	900					550		1450
Предприятие в целом	Предприятие в целом							X
Управленческие расходы	2200							2200
Итого постоянных расходов по предприятию:								5900

Можно говорить, что такой подход в наибольшей степени отвечает задачам финансового анализа с позиции дистрибуции. Он позволяет не просто определить, какой продукт выгоднее производить компании, а как его следует продавать. В этой связи Павел Лебедев затронул и такую тему, как кросс-субсидирование. Данное понятие означает, что компания осознанно продолжает выпуск убыточных товаров, если они являются имиджевыми или традиционными. Таким образом, убыток компенсируется за счет прибыли от основных продуктов компании.

### Неоднозначная дистрибуция

Как заметил Павел Лебедев, эффективность инвестиций в маркетинг и дистрибуцию оценить весьма непросто. Конечно, судить о том, оправдали ли себя расходы на продвижение товара, можно по росту продаж. Однако его оценка будет достаточно субъективной, ведь существует еще множество других факторов (доля на рынке, прибыльность и т. д.).

По словам Павла Лебедева, здесь имеет смысл воспользоваться методами такого направления финансового анализа, как функционально- стоимо-

стной анализ (ФСА). Он предполагает прежде всего выделение основных видов деятельности предприятия. По каждому из этих видов создаются центры затрат. Затем менеджменту необходимо определить факторы, влияющие на каждую из групп расходов фирмы. Причем важно правильно выбрать носители затрат, то есть некие объекты, прямо связанные с затратами. Это может быть сама продукция, люди, ответственные за ее продвижение, затраченные ресурсы времени и т. д. В конечном итоге у компании появляется возможность относить затраты по каждому из видов деятельности на конкретные продукты. ФСА позволяет, в частности, оценить эффективность таких видов затрат, как расходы на маркетинг, рекламу, обучение персонала и т. п.

В заключение Павел Лебедев отметил, что не следует «обожествлять» цифры, которыми характеризуются те или иные бизнес-процессы. Очень непросто провести разумную грань между сухим анализом и реальной жизнью. Бизнесу необходима гибкость и адаптивность, и помогать в достижении этих качеств должна грамотно выстроенная стратегия компании. ■

Редакция журнала «Консультант» благодарит компанию ID-Consulting ([www.id-consult.ru](http://www.id-consult.ru)) за помощь в подготовке статьи.