

ФИНАНСЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Что показывает и что не показывает финансовая отчетность? Ключевые финансовые термины и показатели (EBITDA, FCF, ROI, ROE, WACC, EVA, OPEX, CAPEX). Как управленческие решения проявляются в финансовых отчетах компании? «Идеальная» управленческая отчетность

Финансовая стратегия компании: операционный рычаг (постоянные \ переменные затраты), финансовый рычаг (собственный \ заемный капитал)

“Небесплатность” денег собственника и «управленческая» аренда. Платный собственный капитал + внутренняя конкуренция + «информационная демократия» = альтернатива системе командования и контроля

Управление финансами в группе компаний. Децентрализация ответственности за прибыль. Центры затрат, центры прибыли, центры сервиса. Внутренние цены («хозрасчет»). Соглашения об уровне обслуживания между подразделениями компании

Ключевые постулаты управленческого учета. «Когда затраты, когда выплаты?» - принцип начислений и кассовый принцип в финансовой отчетности. «Справедливая» оценка активов и обязательств

Прозрачность в учете затрат – 5 объектов внимания: статьи, подразделения, процессы, продукты, клиенты. Методики распределения косвенных затрат. Оценка прибыльности продуктов и клиентов (матрица «Продукт-Клиент»)

Бюджетирование – «традиционное» и «продвинутое» (“beyond”). Бюджет ЦФО и корпоративные бюджеты. Корпоративная система лимитов и норм. Защита бюджетов. «Скользкая» корректировка бюджетов. Контроль исполнения бюджетов

Оценка рисков инвестиционных проектов и бизнес-кейсов. Расчет и сценарный анализ бизнес-кейсов (суммарная стоимость владения, чистая текущая стоимость, период окупаемости)

Инвестиционная привлекательность бизнеса. Корректная оценка стоимости компании (для продажи, для распределения мотивационных долей)



ВЛАДИСЛАВ ТОЛКАЧ, vlad@ipm.by +375297511564

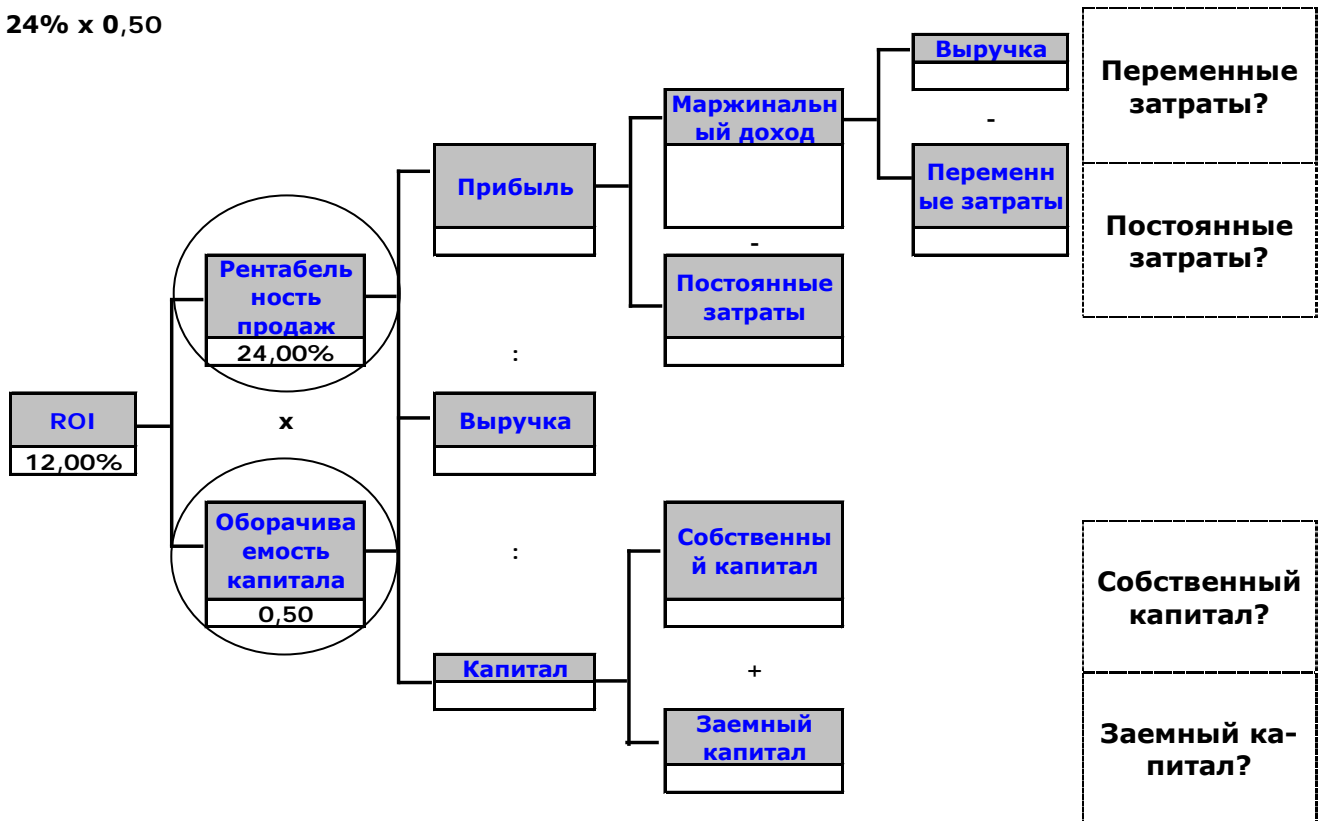
www.forcontroller.org

Controller's Master (Controller Akademie, Германия). Бизнес-тренер и консультант, партнер и руководитель ряда программ в Бизнес-школе ИПМ. Профессиональная специализация – контроллинг. Приглашенный преподаватель: Moscow Business School (Москва, Киев), Немецкая школа бизнеса (Москва), Киево-Могилянская бизнес-школа (Киев), Международный институт бизнеса (Киев).

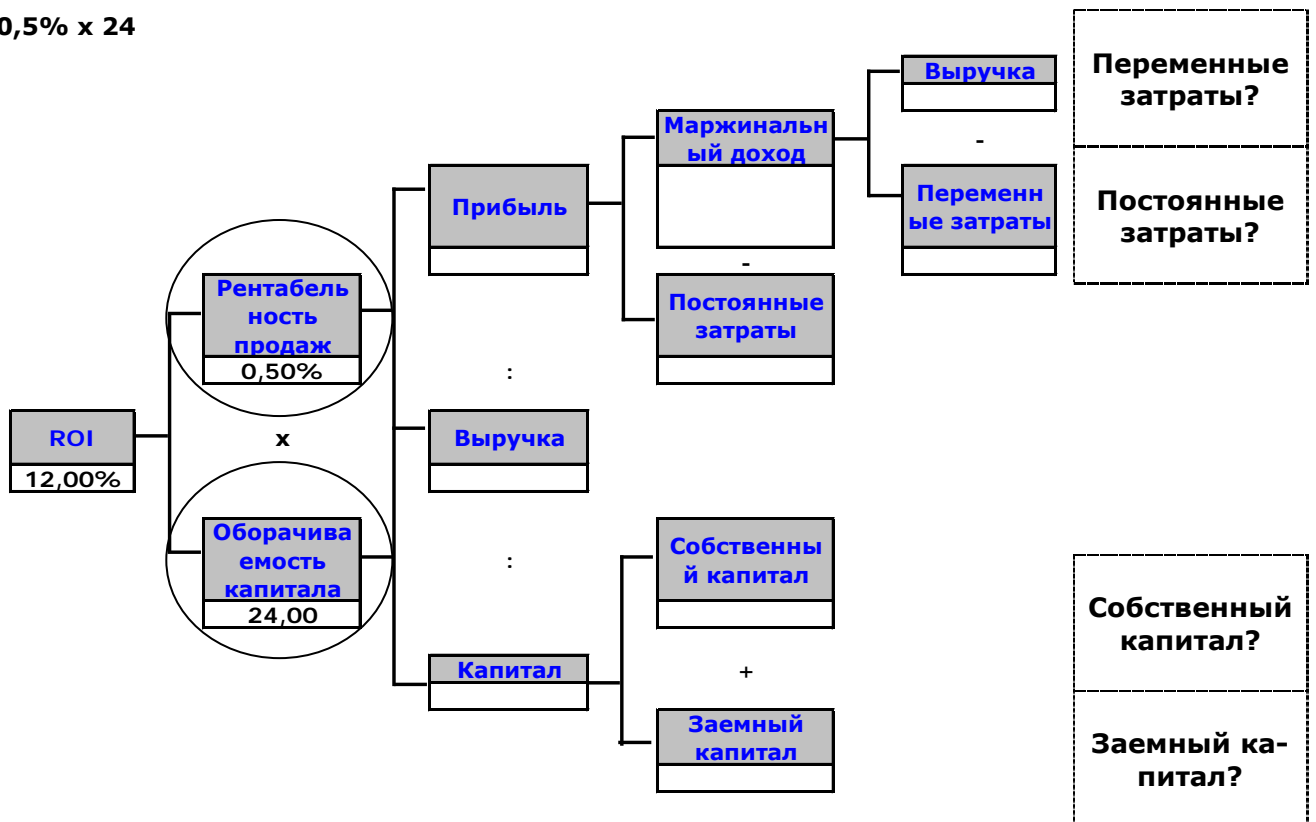
Образование и повышение квалификации: Controller Akademie (Германия), Horvath & Partners (Германия), International Group of Controlling (Швейцария), IFL Entrepreneur at SSE (Швеция), Celemi (Швеция), IEDC Bled School of Management (Словения).

12-летний опыт практической работы с компаниями различных отраслей (производство, сфера услуг, дистрибуция, розница) - более 30 проектов. Среди клиентов – компании «Volkswagen», «Верес», «Armtek», «Alutech», «SMIT», «AsstrA», «BSATrans», «Involux», «Red Graphic», «Каркас», «Axis», «Solar LS»

24% x 0,50

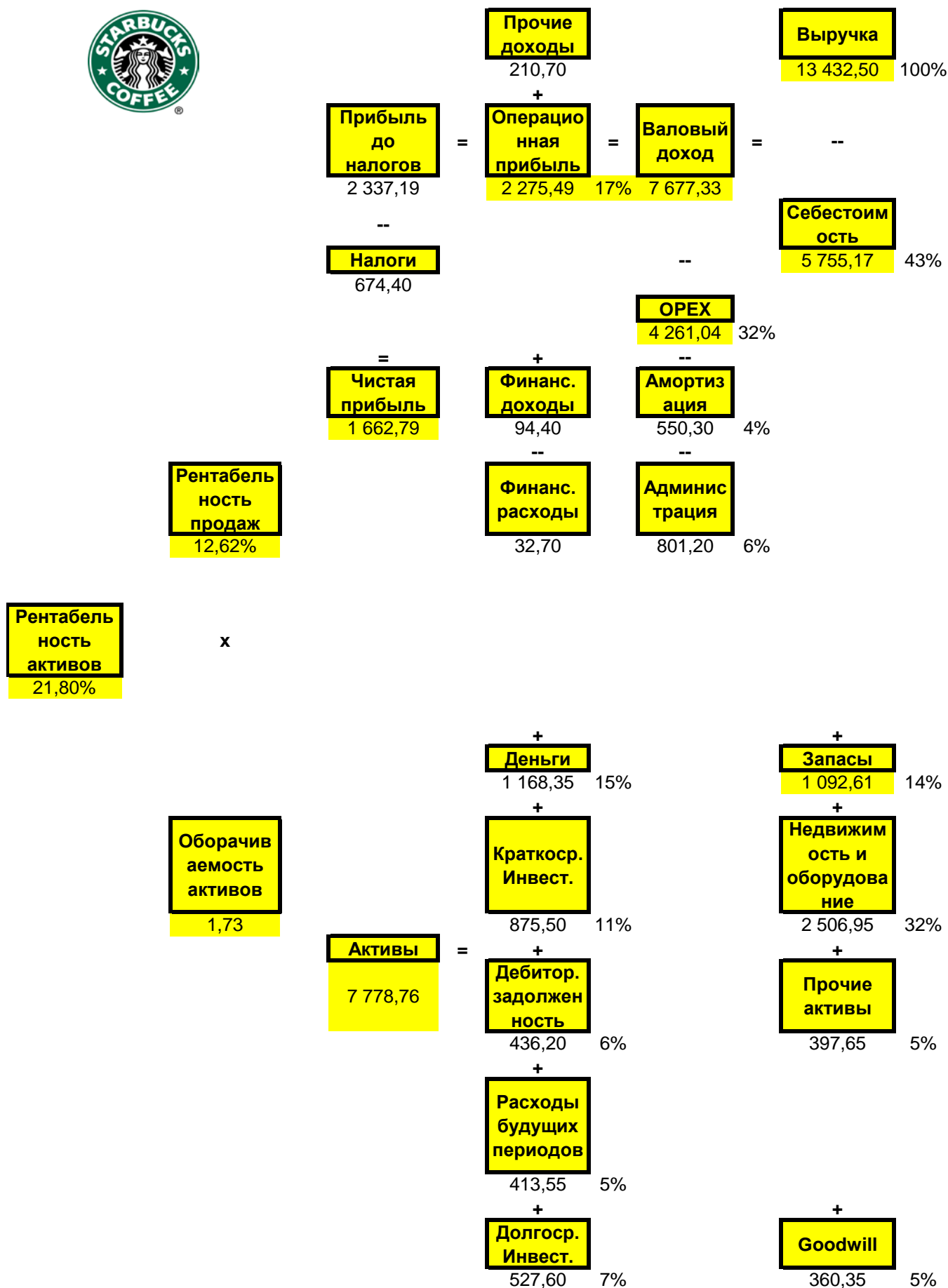


0,5% x 24





				Прочие доходы 210,70		Выручка 13 299,50 100%
				+		
	Прибыль до налогов 2 059,10	=	Операционная прибыль 1 997,40 15%	=	Валовый доход 7 486,20	=
	--					--
	Налоги 674,40					Себестоимость 5 813,30 44%
		=	Чистая прибыль 1 384,70	+	ОРЕХ 4 348,00 33%	
				Финанс. доходы 94,40	--	Амортизация 550,30 4%
				--		
	Рентабельность продаж 10,66%			Финанс. расходы 32,70	--	Администрация 801,20 6%
	Рентабельность активов 18,20%	x				
				Деньги 1 168,35 15%		Запасы 1 103,65 14%
				+		+
	Оборачиваемость активов 1,71			Краткоср. Инвест. 875,50 11%		Недвижимость и оборудование 2 506,95 32%
				+		+
		Активы 7 789,80	=	Дебитор. задолженность 436,20 6%		Прочие активы 397,65 5%
				+		
				Расходы будущих периодов 413,55 5%		
				+		
				Долгоср. Инвест. 527,60 7%		Goodwill 360,35 5%



ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ VS ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ

	A	B	C	D	E
Выручка 1	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
- Переменные затраты 1	80 000	20 000	50 000	60 000	40 000
= Маржинальный доход 1	40 000	100 000	70 000	60 000	80 000
- Постоянные затраты 1	20 000	80 000	50 000	40 000	60 000
= Прибыль 1	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000

Выручка 2	126 000	126 000	126 000	126 000	126 000
- Переменные затраты 2	84 000	21 000	52 500	63 000	42 000
= Маржинальный доход 2	42 000	105 000	73 500	63 000	84 000
- Постоянные затраты 2	20 000	80 000	50 000	40 000	60 000
= Прибыль 2	22 000	25 000	23 500	23 000	24 000

Увеличение выручки	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Увеличение прибыли	10,0%	25,0%	17,5%	15,0%	20,0%

Операционный рычаг = Маржинальный доход / Прибыль	2,0	5,0	3,5	3,0	4,0
--	-----	-----	-----	-----	-----

	A	B	C	D	E
Выручка 1	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
- Переменные затраты 1	80 000	20 000	50 000	60 000	40 000
= Маржинальный доход 1	40 000	100 000	70 000	60 000	80 000
- Постоянные затраты 1	20 000	80 000	50 000	40 000	60 000
= Прибыль 1	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000

Выручка 2	114 000	114 000	114 000	114 000	114 000
- Переменные затраты 2	76 000	19 000	47 500	57 000	38 000
= Маржинальный доход 2	38 000	95 000	66 500	57 000	76 000
- Постоянные затраты 2	20 000	80 000	50 000	40 000	60 000
= Прибыль 2	18 000	15 000	16 500	17 000	16 000

Уменьшение выручки	-5,0%	-5,0%	-5,0%	-5,0%	-5,0%
Уменьшение прибыли	-10,0%	-25,0%	-17,5%	-15,0%	-20,0%

Операционный рычаг = Маржинальный доход / Прибыль	2,0	5,0	3,5	3,0	4,0
--	-----	-----	-----	-----	-----

Операционный рычаг (Operating Leverage) показывает, во сколько раз изменяется прибыль при изменении выручки.

Компания с большим значением операционного рычага больше рискует в случае ухудшения рыночной конъюнктуры, и в то же время такая компания имеет преимущества в случае улучшения рыночной конъюнктуры.

СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ VS ЗАЕМНЫЙ КАПИТАЛ

	A	B	C	D	E
Выручка	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
- Переменные затраты	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
= Маржинальный доход	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
- Постоянные затраты	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
= Операционная прибыль	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000

Собственный капитал	80 000	60 000	50 000	40 000	20 000
Заемный капитал	20 000	40 000	50 000	60 000	80 000
Капитал Всего	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
% на заемный капитал (15%)	3 000	6 000	7 500	9 000	12 000

Прибыль до налогов после процентов	17 000	14 000	12 500	11 000	8 000
Налог на прибыль (20%)	3 400	2 800	2 500	2 200	1 600

Чистая прибыль	13 600	11 200	10 000	8 800	6 400
-----------------------	---------------	---------------	---------------	--------------	--------------

ROI	16,60%	17,20%	17,50%	17,80%	18,40%
ROE	17,00%	18,67%	20,00%	22,00%	32,00%

	A	B	C	D	E
Выручка	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
- Переменные затраты	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
= Маржинальный доход	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
- Постоянные затраты	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
= Операционная прибыль	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000

Собственный капитал	80 000	60 000	50 000	40 000	20 000
Заемный капитал	20 000	40 000	50 000	60 000	80 000
Капитал Всего	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
% на заемный капитал (21%)	4 200	8 400	10 500	12 600	16 800

Прибыль до налогов после процентов	15 800	11 600	9 500	7 400	3 200
Налог на прибыль (20%)	3 160	2 320	1 900	1 480	640

Чистая прибыль	12 640	9 280	7 600	5 920	2 560
-----------------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

ROI	16,84%	17,68%	18,10%	18,52%	19,36%
ROE	15,80%	15,47%	15,20%	14,80%	12,80%

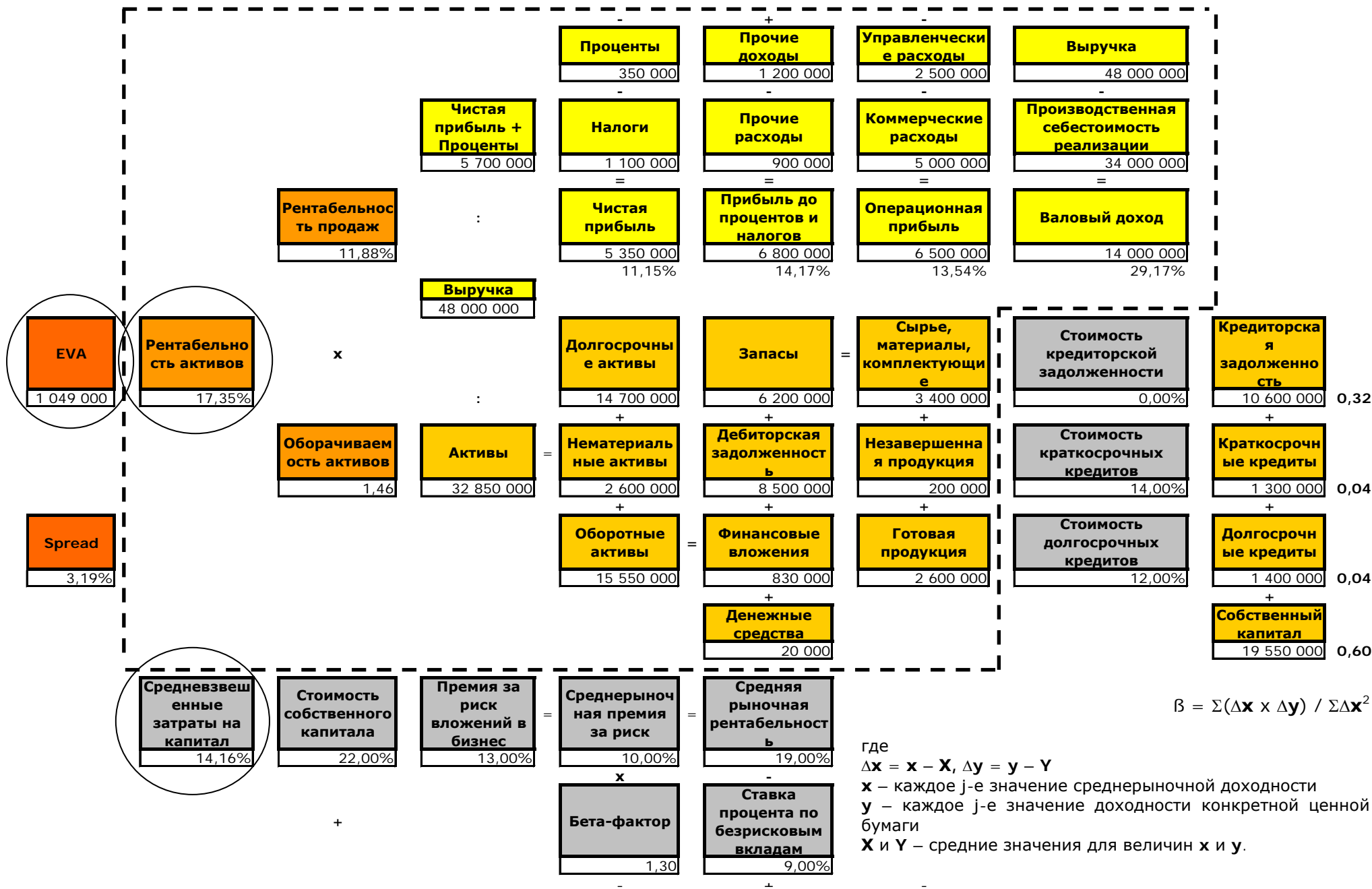
Выручка	Материальные затраты (стоимость закупки)
	Зарботная плата
	Амортизация
	Прочие операционные затраты
	Проценты на заемный капитал
	Налоги
	Бухгалтерская прибыль

Выручка	Материальные затраты (стоимость закупки)
	Зарботная плата
	Амортизация
	Прочие операционные затраты
	Проценты на заемный капитал
	Налоги
	Проценты на собственный капитал
	Калькуляционная арендная плата
	Зарботная плата учредителя
	Резервы на риски
Экономическая прибыль	

Поступления по операционной деятельности	Выплаты по операционной деятельности
	Выплаты по инвестиционной деятельности
Поступления по инвестиционной деятельности	Свободный денежный поток

Стоимость собственного капитала
Размер и стоимость заемного капитала

			-	+	-							
		Проценты	350 000	Прочие доходы	1 200 000	Управленческие расходы	2 500 000	Выручка	48 000 000			
			-	-	-							
		Чистая прибыль + Проценты	5 700 000	Налоги	1 100 000	Прочие расходы	900 000	Коммерческие расходы	5 000 000	Производственная себестоимость реализации	34 000 000	
			=	=	=							
Рентабельность продаж	:	Чистая прибыль	5 350 000	Прибыль до процентов и налогов	6 800 000	Операционная прибыль	6 500 000	Валовый доход	14 000 000			
11,88%		11,15%		14,17%		13,54%		29,17%				
		Выручка	48 000 000									
				Долгосрочные активы	14 700 000	Запасы	6 200 000	Сырье, материалы, комплектующие	3 400 000	Кредиторская задолженность	10 600 000	0,32
Рентабельность активов	x											
17,35%												
		Активы	32 850 000	Нематериальные активы	2 600 000	Дебиторская задолженность	8 500 000	Незавершенная продукция	200 000	Краткосрочные кредиты	1 300 000	0,04
Оборачиваемость активов	:											
1,46												
				Оборотные активы	15 550 000	Финансовые вложения	830 000	Готовая продукция	2 600 000	Долгосрочные кредиты	1 400 000	0,04
						Денежные средства	20 000			Собственный капитал	19 550 000	0,60



Отрасль	компания	Beta	Отрасль	компания	Beta
Advertising \ Реклама	32	1.68	Insurance \ Страхование	32	1.44
Air Transport \ Авиатранспорт	36	1.03	Internet \ Интернет	194	1.17
Apparel \ Одежда	54	1.36	IT Services \ Услуги в области информ. технологий	63	1.05
Auto Parts \ Автозапчасти	54	1.76	Machinery \ Оборудование	94	1.26
Automotive \ Автотранспорт	12	1.73	Medical Services \ Медицинские услуги	118	0.84
Bank \ Банки	416	0.77	Metal Fabricating \ Производство металла	25	1.63
Beverage \ Напитки	35	0.95	Natural Gas \ Натуральный газ	31	1.28
Biotechnology \ Биотехнологии	214	1.23	Newspaper \ Газеты	14	1.86
Building Materials \ Строительные материалы	43	1.57	Office Equip \ Оборудование для офиса	22	1.43
Cable TV \ Кабельное ТВ	20	1.40	Oil/Gas Distribution \ Дистрибуция нефти и газа	12	1.02
Chemical \ Химия	18	1.37	Packaging & Container \ Упаковка, контейнеры	27	1.20
Coal \ Уголь	20	1.47	Paper/Forest Products \ Бумага	32	1.37
Computer Software \ Программное обеспечение	191	0.98	Petroleum \ Нефть	176	1.45
Computers/Peripherals \ Компьютеры/Периферия	81	1.37	Pharmacy Services \ Аптеки	18	1.17
Drug \ Лекарства	223	1.08	Pipeline \ Трубопроводы	53	0.74
E-Commerce	64	1.05	Power \ Энергия	101	1.35
Educational Services \ Образовательные услуги	33	0.91	Precious Metals \ Драгоценные металлы	83	1.03
Electrical Equipment \ Электрооборудование	64	1.43	Property Management \ Управление недвижимостью	31	1.30
Electronics \ Электроника	123	1.22	Public/Private Equity \ Инвестиционные фонды	12	2.02
Engineering & Const \ Инжиниринг	30	1.28	Publishing \ Издательства	29	1.17
Entertainment \ Развлечения	76	1.60	Railroad \ Железная дорога	12	1.32
Entertainment Tech \ Техника для развлечений	42	1.11	Restaurant	65	1.16
Environmental \ Окружающая среда	84	0.66	Retail Store \ Розничные магазины	38	1.29
Financial Svcs. \ Финансовые услуги	256	1.34	Retail/Wholesale Food \ Оптовая и розничная торговля продуктами питания	30	0.68
Food Processing \ Производство продуктов питания	119	0.87	Semiconductor \ Полупроводники	142	1.49
Funeral Services \ Похоронные услуги	6	1.12	Shoe \ обувь	17	1.26
Furn/Home Furnishings \ Мебель	32	1.63	Steel \ Сталь	33	1.65
Healthcare Information \ Здоровоохранение	20	0.97	Telecom. Equipment \ Телеком. оборудование	105	1.07
Heavy Truck & Equip \ Тяжелые грузовики и оборудование	23	1.80	Telecom. Services \ Телекоммуникационные услуги	76	1.15
Homebuilding \ Жилищное строительство	22	1.55	Tobacco \ Табак	11	0.86
Hotel/Gaming \ Отели/Азартные игры	57	1.65	Toiletries/Cosmetics \ Гигиена/Косметика	14	1.17
Household Products \ Продукты для домашнего хозяйства	27	0.98	Trucking \ Грузоперевозки	34	1.09
Industrial Services \ Промышленный сервис	136	0.97	Wireless Networking \ Беспроводная связь	58	1.35
Information Services \ Информационный сервис	28	1.25			

Исследования \ Разработки	Производство комплектующих	Раскрой \ Пошив	Логистика	Маркетинг	Розница	
5%	30%	5%	10%	5%	40%	5%
4 коллекции в год	Качество материалов +	Юго-Восточная Азия Большие объемы партий	Далеко Крупные партии Редко	Мало рекламы	Лучшие места, 1200 кв.м. Собственные магазины Распродажи 30%\30%	H&M
4 коллекции в год	Качество материалов ++	Юго-Восточная Азия Большие объемы партий	Далеко Крупные партии Редко	Много рекламы (провокационной)	Лучшие места, 280 кв.м. Собственные и франчайзинговые магазины Распродажи 30%\30%	Benetton
12 коллекций в год	Качество материалов +	Южная и Восточная Европа + Северная Африка Небольшие объемы партий	Близко Мелкие партии Часто	Мало рекламы	Лучшие места, 520 кв.м. Собственные магазины Распродажи 10%\10%	Inditex

	млн. евро	H&M	Benetton	Inditex
Объем продаж		4 269	2 098	3 250
Валовая прибыль		2 204	909	1 687
<i>в % от объема продаж</i>		51,6%	43,3%	51,9%
Операционная прибыль		589	286	704
<i>в % от объема продаж</i>		13,8%	13,6%	21,7%
Чистая прибыль		410	148	340
<i>в % от объема продаж</i>		9,6%	7,1%	10,5%
Активы		2 183	2 821	2 605
Текущие активы		1 468	1 558	854
Долгосрочные активы		715	1 263	1 751
Обязательства		532	1 580	1 119
Текущие обязательства		432	956	834
Долгосрочные обязательства		100	624	285
Собственный капитал		1 651	1 241	1 486

	млн. евро	H&M	Benetton	Inditex
<i>Рентабельность активов (ROA)</i>		18,8%	5,2%	13,1%
<i>Рентабельность продаж (ROS)</i>		9,6%	7,1%	10,5%
<i>Оборачиваемость активов</i>		1,96	0,74	1,25
<i>Рентабельность собственного капитала (ROE)</i>		24,8%	11,9%	22,9%
Количество сотрудников		22 944	6 672	26 724
Количество магазинов		771	5 456	1 284
Средняя площадь магазина		1 201	279	514
			1 522	659
Квадратные метры всего		925 971	224	976

	Год 0
Выручка	
Опт	3 245 231
Розница	1 302 750
Всего Выручка	4 547 981
Расходы	
Себестоимость продаж	
Материалы	1 803 502
Персонал	201 181
Оборудование	94 023
Здания	129 900
Амортизация	120 700
Всего Себестоимость продаж	2 349 306
Валовая прибыль	2 198 675
Валовая прибыль %	48%
Расходы на маркетинг	
Брэндинг	320 000
Запуск продуктов \ закрытие продуктов	9 800
Всего расходы на маркетинг	329 800
Расходы на дистрибуцию	
Транспорт	493 123
Склад	61 694
Амортизация	44 000
Всего расходы на дистрибуцию	598 817
Расходы на сбыт	
Сбытовой персонал	633 050
Клиентский маркетинг	67 000
Амортизация	13 000
Всего расходы на сбыт	713 050
Административные расходы	
Административный персонал	84 388
Найм и увольнение	31 589
Прочая администрация	130 000
Всего административные расходы	245 977
Реструктуризация	0
Прочие расходы	250
Специальные программы	0
Всего Операционные расходы	1 887 894
ЕВИТА	310 781
Амортизация гудвила	83 020
ЕВИТ	227 761
ЕВИТ %	5%
Чрезвычайные расходы	
Убыток от продажи долгосрочных активов	0
Расходы на специальные ссуды	0
Финансовые операции	
Доходы по процентам	24 000
Расходы по процентам	76 731
Чистые расходы по процентам	52 731
Налоги	52 509
Чистая прибыль	122 521
Чистая прибыль %	3%
<i>Амортизация</i>	<i>260 720</i>

АКТИВЫ	Год 0	Год -1
Необоротные активы		
Гудвил и прочие нематериальные активы	1 102 980	1 186 000
Здания \ Пивоварни	1 178 000	1 240 000
Оборудование \ Пивоварни	568 100	598 000
Здания \ Источник	97 200	108 000
Оборудование \ Источник	162 000	180 000
Транспортные средства	176 000	220 000
Оборудование \ Продажи	117 000	130 000
Всего Необоротные активы	3 401 280	3 662 000

Оборотные активы		
Запасы		
Сырье	79 438	46 779
Незавершенное производство	179 225	114 127
Готовая продукция	155 370	90 000
Дебиторская задолженность	581 131	430 789
Денежные средства	85 869	480 000
Всего Оборотные активы	1 081 033	1 161 695

ВСЕГО АКТИВЫ	4 482 313	4 823 695
---------------------	------------------	------------------

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ		
Обязательства		
Долгосрочные обязательства	1 918 283	1 918 283
Специальные ссуды	0	0
Кредиторская задолженность	292 809	756 712
Всего Обязательства	2 211 092	2 674 995

Собственный капитал		
Капитал акционеров	1 313 523	1 313 523
Нераспределенная прибыль	835 177	568 718
Чистая прибыль	122 521	266 459
Всего Собственный капитал	2 271 221	2 148 700

ВСЕГО ПАССИВЫ	4 482 313	4 823 695
----------------------	------------------	------------------

Изменение Дебиторская задолженность	150 342
Изменение Готовая продукция	65 370
Изменение Незавершенное производство	65 098
Изменение Сырье	32 659
Всего Изменение Оборотные активы	313 469

Изменение Кредиторская задолженность	-463 903
--------------------------------------	----------

Изменение Гудвил и прочие нематериальные активы	-83 020
Изменение Здания \ Пивоварни	-62 000
Изменение Оборудование \ Пивоварни	-29 900
Изменение Здания \ Источник	-10 800
Изменение Оборудование \ Источник	-18 000
Изменение Транспортные средства	-44 000
Изменение Оборудование \ Продажи	-13 000
Всего Изменение Необоротные активы	-260 720

Изменение Капитал акционеров	0
Изменение Нераспределенная прибыль	266 459
Изменение Чистая прибыль	-143 938

Изменение Долгосрочные обязательства	0
Изменение Специальные ссуды	0

Денежные средства на начало периода		480 000
Чистая прибыль	122 521	
Амортизация	260 720	
Изменения в оборотном капитале		
Увеличение (-) \ Уменьшение (+) Дебиторская задолженность	-150 342	
Увеличение (-) \ Уменьшение (+) Готовая продукция	-65 370	
Увеличение (-) \ Уменьшение (+) Незавершенное производство	-65 098	
Увеличение (-) \ Уменьшение (+) Сырье	-32 659	
Увеличение (+) \ Уменьшение (-) Кредиторская задолженность	-463 903	
Всего Изменения в оборотном капитале	-777 372	
Денежный поток Операционная деятельность	-394 131	
Увеличение (-) \ Уменьшение (+) Необоротные активы	0	
Денежный поток Инвестиционная деятельность	0	
Свободный денежный поток	-394 131	
Увеличение (+) \ Уменьшение (-) Капитал акционеров	0	
Увеличение (+) \ Уменьшение (-) Нераспределенная прибыль	266 459	
Увеличение (+) \ Уменьшение (-) Чистая прибыль	-143 938	
Увеличение (+) \ Уменьшение (-) Долгосрочные обязательства	0	
Увеличение (+) \ Уменьшение (-) Специальные ссуды	0	
Денежный поток Финансовая деятельность	122 521	
Денежные средства на конец периода		85 869

Центр финансовой ответственности (ЦФО) - структурное подразделение компании, ответственное за достижение целевого значения того или иного финансового показателя.

- **центр затрат** – организационное подразделение, руководитель которого несет ответственность за соблюдение определенной величины **затрат** (при выполнении других показателей, например, % брака)
- **центр дохода** – организационное подразделение, руководитель которого несет ответственность за соблюдение определенной величины **дохода (выручки)**
- **центр валового дохода** – организационное подразделение, руководитель которого несет ответственность за соблюдение определенной величины **валового дохода** (выручка – прямые затраты)
- **центр прибыли** – организационное подразделение, руководитель которого несет ответственность за соблюдение определенной величины **прибыли** (выручка – прямые затраты – косвенные затраты)

Статья затрат	Филиал 1	Филиал 2	Филиал ...	PL-Supervisor
101 Заработная плата				HR-Директор
102 Налоги на заработную плату				HR-Директор
103 Соцпакет				HR-Директор
104 Корпоративные мероприятия				HR-Директор
201 Обучение				HR-Директор
202 Консалтинговые услуги				HR-Директор
203 Юридические услуги				HR-Директор
301 Аренда				Начальник управления инфраструктурой
302 Коммунальные расходы				Начальник управления инфраструктурой
303 Мебель				Начальник управления инфраструктурой
304 Канцтовары				Начальник управления инфраструктурой
401 Интернет				ИТ-Директор
402 Телефон, связь				ИТ-Директор
403 Software				ИТ-Директор
404 Hardware				ИТ-Директор
501 Реклама				Директор по маркетингу
502 Командировки				Директор по маркетингу
601 Инвестиционные расходы				Начальник управления инфраструктурой
Итого				

Мебельная фабрика TENO

Номер счета	Статья затрат	Прямые затраты	Косвенные затраты	Совокупные затраты
40/42	Затраты на материалы			
401	Деревянный брус	55.960		
402	Деревянные заготовки	7.000		
403	Стальные каркасы	99.000		
404	Плетеная конструкция (для сидения)	60.000		
405	Плетеная конструкция (для лежания)	<u>33.000</u>		<u>254.960</u>
411	Вспомогательные материалы		14.100	
412	Смазочные материалы		2.300	
413	Запасной инструмент		12.000	
420	Электроэнергия		<u>6.000</u>	<u>34.400</u>
сумма		254.960	34.400	289.360
43/44	Затраты на персонал			
4311	Сдельная заработная плата брутто	<u>4.275</u>		<u>4.275</u>
4312	Заработная плата произв. персонала		41.537	
439	Оклады брутто		22.600	
441	Отчисления (на сд. заработную плату)		38.940	
442	Отчисления (на оклады)		<u>14.238</u>	<u>117.315</u>
сумма		4.275	117.315	121.590
46	Налоги			
460	Налог на прибыль		8.335	
461	Налог на землю		950	
464	Взносы и т.д.		<u>3.000</u>	
сумма			12.285	12.285
47	Арендная плата и прочие затраты			
470	Аренда помещений		3.750	
471	Затраты на содержание помещений		1.300	
472	Транспорт		7.600	
476	Канцтовары		1.200	
477	Реклама		3.000	
479	Упаковка		<u>4.000</u>	
сумма			20.850	20.850
48	Калькуляционные затраты			
480	Амортизация		10.767	
481	Проценты		7.000	
4821	Риски по запасам		1.500	
4822	Производственные риски		300	
4823	Сбытовые риски		3.100	
483	Заработная плата предпринимателя		<u>2.000</u>	
сумма			24.667	24.667
Итого		259.235	210.017	469.252

Вид затрат	Сумма	Бюро мастера	Ремонтная мастерская	Пневматическое удаление стружек	Помещение	Внутрифирменный транспорт	Склад материалов	Закупки	Станок I	Станок II	Станок III	Нанесение клея	Шлифовка / Лакировка / Станок IV	Монтаж / Упаковка	Администрация	Сбыт	Склад отгрузки
401	55 960,00																
402	7 000,00																
403	99 000,00																
404	60 000,00																
405	33 000,00																
4311	4 275,00																
411	14 100,00											900,00	10 500,00	2 700,00			
412	2 300,00		950,00			400,00			150,00	150,00	150,00		500,00				
413	12 000,00								4 000,00	2 000,00	5 000,00		1 000,00				
420	6 000,00		114,00	660,00	798,00	330,00	57,00	25,00	1 479,00	582,00	1 425,00		141,00	57,00	240,00	35,00	57,00
4312	41 537,00		3 410,00				5 953,00		3 258,00	3 317,00	3 394,00	6 694,00	11 459,00				4 052,00
439	22 600,00	3 550,00						3 420,00							9 500,00	6 130,00	
441	38 940,00		2 899,00				5 060,00		2 769,00	2 819,00	2 885,00	5 690,00	9 740,00	3 634,00			3 444,00
442	14 238,00	2 237,00						2 155,00							5 985,00	3 861,00	
460	8 335,00														8 335,00		
461	950,00					190,00									760,00		
464	3 000,00					700,00									1 840,00	230,00	
470	3 750,00														2 400,00	900,00	
471	500,00					500,00											
472	7 600,00							2 500,00									5 100,00
476	2 000,00	71,00						300,00							1 185,00	444,00	
477	3 500,00																3 500,00
479	4 000,00													4 000,00			
480	10 767,00	62,00	83,00	208,00	1 333,00	1 872,00	166,00	104,00	694,00	486,00	2 500,00	1 248,00	1 387,00	104,00	312,00	104,00	104,00
481	7 000,00	10,00	13,00	33,00	3 333,00	300,00	694,00	17,00	333,00	233,00	1 000,00	200,00	467,00	17,00	50,00	17,00	283,00
4821	1 500,00						900,00										600,00
4822	300,00								100,00	100,00	100,00						
4823	3 100,00															3 100,00	
483	2 000,00														2 000,00		
	210 017,00	5 930,00	7 469,00	901,00	6 854,00	2 902,00	12 830,00	9 201,00	12 783,00	9 687,00	16 454,00	14 732,00	35 194,00	10 512,00	32 607,00	23 421,00	8 540,00
		↳	741,25			741,25			741,25	741,25	741,25	741,25	741,25	741,25			
			8 210,25														
			↳	264,85	1 059,39	1 059,39	264,85	264,85	1 589,08	1 059,39	1 059,39		1 059,39				529,69
				1 165,85	7 913,39	4 702,64											
			↳						116,58	582,92	466,34						
					↳		1 783,30		594,43	594,43	594,43	1 114,56	891,65	891,65			1 448,93
					↳		940,53		470,26	470,26	470,26	470,26	470,26	470,26			940,53
	210 017,00						15 818,68	9 465,85	16 294,60	13 135,25	19 785,67	17 058,07	38 356,55	12 615,16	32 607,00	23 421,00	11 459,15
							25 284,52										34 880,15

BEYOND BUDGETING \ «ЗА ГРАНЬЮ» БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

“Традиционный” подход к составлению бюджетов предполагает жесткую финансовую дисциплину. Компания в конце года составляет финансовый план на следующий год, менеджеры подписывают его своей кровью, а финансовый директор при принятии решения о том, оплатить тот или иной счет, смотрит в первую очередь на то, было ли это предусмотрено в бюджете. Если это в бюджете предусмотрено не было, шансы получить у финансового директора деньги резко снижаются.

“Традиционное” бюджетирование основано на армейском принципе “командования и контроля”. Руководство в централизованном порядке доводит (“спускает”) до менеджеров подразделений финансовые планы, менеджеры козыряют, а руководство строго контролирует их соблюдение. Шаг влево, шаг вправо – расстрел!

Такая модель возможна, если компания работает в стабильном и предсказуемом окружении, не выпускает инновационных продуктов и стремится к минимизации издержек на тонну (погонный метр, литр и т.п.) выпускаемой продукции. В этих условиях “армейский” подход, пожалуй, самый верный.

Но если компания работает в очень динамичной отрасли, постоянно модернизирует продуктовый портфель и конкурирует на рынке труда за таланты, то “армейская” система управления ей не подойдет. Все очень просто – птички в неволе не поют. Такой компании нужна децентрализованная модель управления и большая степень свободы для менеджеров структурных подразделений.

Соответственно, бюджеты в таких компаниях составляются максимум на квартал вперед, корректируются трижды (первый раз – примерно, второй раз – точнее, третий раз – еще точнее) и не “доводятся”, а обсуждаются и согласуются.

Традиционная задача бюджета затрат – ограничить аппетиты сотрудников. “Нетрадиционный” (“beyond”) подход предполагает, что сотрудники могут тратить столько, сколько захотят. Но они должны согласиться на превращение себя из центра затрат в центр прибыли.

Кроме того, «нетрадиционный» подход к бюджетированию предполагает введение платности собственного капитала. Другими словами, за капитал, которым пользуются менеджеры, нужно будет платить определенный (и, как правило, немаленький) процент. Этот способ – по сути своей не командно-административный, а рыночный. Если внутренняя ставка на собственный капитал составляет 50-60%, то менеджеры 30 раз подумают, стоит ли покупать себе в отдел дорогущую итальянскую мебель. Скорее всего, они купят (добровольно!) сосновую табуретку в IKEA.

Основные отличия между «традиционным» и «нетрадиционным» бюджетированием представлены в таблице

	«Традиционное» бюджетирование	«Нетрадиционное» (“beyond”) бюджетирование
Горизонты планирования	Год	Квартал
Доминирующий подход	«Сверху вниз», централизация	«Снизу вверх», децентрализация
Пересмотр	Редко	Часто
Финансовый статус подразделений	Центры затрат (доходов нет, расходов минимум)	Центры прибыли (доходы больше расходов)

<p>Центр прибыли: Продает продукты \ услуги внешним клиентам. Ответственность – за валовый доход (внешняя выручка – управляемые затраты)</p>	<p>Центр затрат: Не имеет внешних клиентов, обслуживает внутренних. Внутренняя стоимость услуг не должны быть выше рыночной. Ответственность – за затраты</p>	<p>Центр сервиса: Обслуживает как внутренних (в первую очередь!), так и внешних клиентов. Цены «внутри» равны ценам «наружу» за минусом скидки крупному постоянному клиенту. Ответственность – за валовый доход (внешняя + внутренняя выручка – управляемые затраты)</p>
<p>Ресторан</p>	<p>Бухгалтерия Отдел маркетинга Отдел ИТ ...</p>	<p>Цех производства полуфабрикатов ...</p>

<p>Горизонт планирования На какой(-ие) период(-ы) составляются бюджеты (с разной степенью точности и детализации)?</p>	<p>Год: бюджет «крупными плюхами» с ежемесячной детализацией (ноябрь-декабрь предыдущего года) Ближайший квартал (1-3, 4-6, 7-9, 10-12): более детальный бюджет Ближайший месяц: максимально детальный бюджет</p>	
<p>Управляемые затраты ЦФО / Неуправляемые затраты ЦФО Менеджер (сотрудники) ЦФО сами <u>могут</u> влиять на размер затрат \ сами <u>не могут</u> влиять на размер затрат</p>	<p><u>Управляемые затраты ЦФО:</u></p>	<p><u>Неуправляемые затраты ЦФО:</u></p>
<p>Затратообразующие факторы (cost drivers) Факторы, влияющие на размер затрат по отдельным статьям</p>	<p>При составлении бюджета менеджеры ЦФО прописывают основные затратообразующие факторы по основным статьям (<i>пример - маркетинговые исследования: опросить 120 человек, для опроса привлечь 10 студентов, продолжительность опроса 1 человека – полчаса, гонорар студента за час – 2 долл.</i>)</p>	
<p>Затраты \ Выплаты По каким статьям сумма затрат за месяц <u>совпадает</u> \ <u>не совпадает</u> с суммой выплат за месяц?</p>		
<p>Корпоративные лимиты и нормы по статьям затрат Лимиты и нормы по статьям затрат для различных подразделений \ должностей % от оборота</p>	<p>Каждая статья затрат должна вписываться в определённый «коридор» (% от оборота) Лимиты и нормы по отдельным статьям затрат прописываются в отдельном документе (тип используемой муки, нормы расхода ингредиентов, спецодежда персонала, канцтовары, ...)</p>	
<p>Комментарии (обоснования) \ Цветовая индикация С какой целью тратятся ресурсы? «Зеленый» \ «Желтый» \</p>	<p>По затратам, возникающим нерегулярно, менеджеры ЦФО должны предоставить письменные комментарии \ обоснования, объясняющие цель траты ресурсов. По инвестиционным затратам (расширение, модернизация, замена ОС, автоматизация, ...) менеджеры ЦФО должны предоставить расчеты чистой текущей стоимости (NPV) и периода окупаемости с использованием принятой в компании ставки дисконтирования</p>	

«Красный»	<p>«Зеленый»: расходы нужны для текущей деятельности без ограничения</p> <p>«Желтый»: расходы важны для текущей деятельности, но могут быть отложены без негативного влияния на текущий результат</p> <p>«Красный»: «излишества», т.е. от расходов можно отказаться, но когда есть свободные деньги, то их можно потратить на долгосрочные «блага» для сотрудников и бизнеса</p>
<p>Резервный фонд ЦФО (непредвиденные расходы)</p> <p>Допустимый % от размера затрат ЦФО</p> <p>Стоимость денег в случае необходимости платежей, превышающих размер бюджета (вкл. резервный фонд)</p>	<p>По мере сокращения продолжительности планового периода и уточнения бюджетов % резервного фонда должен уменьшаться (например, 10% на непредвиденные в годовом бюджете, 7% - в бюджете на ближайший квартал, 5% - в бюджете на ближайший месяц)</p> <p>Стоимость денег на платежи сверх бюджета (вкл. резервный фонд) – не менее 20%</p>
<p>Бюджетный комитет \ «Сквозные» кураторы затрат</p> <p>Должности, входящие в состав бюджетного комитета. Полномочия</p>	<p><u>«Сквозные» кураторы затрат</u> (формируют корпоративные лимиты и нормы, следят за их соблюдением, выполняют роль консультантов для руководителей ЦФО, при необходимости – стимулируют выполнение необходимых мероприятий)</p> <p>Директор по персоналу: ЗП + налоги, обучение, расходы по найму \ увольнению, соцпакет, корпоративные мероприятия</p> <p>Директор по маркетингу: реклама</p> <p><u>Бюджетный комитет</u></p> <p>Генеральный директор + Финансовый директор + Зам.Фин. директора + Кураторы затрат</p>
<p>Контроль за исполнением бюджетов</p> <p>Должности, контролирующие исполнение бюджета (процедура согласования платежей). Полномочия</p>	<p><u>Платежи, осуществляемые централизованно:</u></p> <p><u>Платежи, осуществляемые самими ЦФО:</u></p> <p>Согласование (в зависимости от суммы)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) «сквозные» кураторы затрат 2) Зам. Фин. Директора 3) Финансовый директор 4) Генеральный директор
<p>Связь бюджетов с оплатой труда</p> <p>Премии \ Санкции, связанные с исполнением бюджета</p>	<p>Для <u>центров прибыли</u>: % от валового дохода (внешняя выручка – управляемые затраты)</p> <p>Для <u>центров затрат</u>: премия в размере 10% от суммы экономии бюджета ЦФО (при условии отсутствия замечаний в показателях сроков и качества выполненных работ)</p> <p>Для <u>центров сервиса</u>: % от валового дохода (внешняя + внутренняя выручка – управляемые затраты)</p>

Наименование управления	Наименование статьи сметы соответствующих управлений-распорядителей смет	Перечень "нормируемых" расходов и затрат	Наименование нормы, норматива, ограничения	Значение нормы, норматива, ограничения
Административно-хозяйственное управление	Расходы на форменную (специальную) одежду отдельных категорий работников (инкассации, охраны)	Приобретение спец. одежды, обуви и др. средств индивидуальной защиты для работников банка	Нормы выдачи работникам подразделений инкассации и кассовым работникам спецодежды и снаряжения	<p>Нормы выдачи спецодежды работникам подразделений инкассации: Костюм осенне-зимний из полушерстяной ткани - 1ед, 2года; Костюм весенне-летний - 1ед, 1год; Куртка облегченная -1ед, 3года; Полуботинки кожаные- 1пара, 2года;Кепи - 1ед,3года; Рубашка с длинным рукавом - 2ед.,1год; Рубашка с коротким рукавом - 2ед.,1год;Перчатки хлопчатобумажные - 12 пар,1год; Куртка утепленная с подстежкой на натуральном или искусственном меху - 1ед, 3года;Брюки утепленные - 1ед, 3года; Ботинки зимние кожаные - 1пара, 2 года;Кепи утепленное - 1ед,3года.</p> <p>Нормы выдачи спецодежды кассовым работникам: Халат (сарафан) или костюм хлопчатобумажный - 1ед, 1год;Перчатки хлопчатобумажные - 12 пар, 1год; При выполнении работы по пересчету металлической монеты и уничтожению погашенных ценностей - наушники противозвучные - 1ед, до износа;При выполнении работы по завязыванию мешков с ценностями- перчатки кожаные -2пары,1год.</p>
			Нормы выдачи работникам отдела выездной охраны Департамента безопасности Банка гражданской одежды, обуви и средств индивидуальной защиты	Куртка зимняя - 1ед.2года; Шапка - 1ед,3года; Куртка демисезонная - 1ед.,2 года; Костюм мужской (пиджак, брюки) - 1ед. 2года; Сорочка с длинным рукавом - 2ед.2года, Сорочка с коротким рукавом - 2ед.2года; Галстук - 2ед, 2года; Полуботинки демисезонные черные - 1ед.2года; Ботинки зимние (утепленные)черные - 1ед,2года.
			Нормы выдачи работникам охраны Банка специальной одежды, обуви, средств индивидуальной защиты и снаряжения	Куртка утепленная - 1ед.,2года; Полукомбинезон - 1ед.,2года; Жилет утепленный (с нашивками) - 1ед, 2года;Сорочка с дл рукавом 9белого цвета) - 2ед, 1год; Шапка ушанка - 1ед. 3года;Перчатки трикотажные - 1ед.,2года; Ботинки утепленные (зимние) - 1ед,2года; Куртка неутепленная (с шевронами и нашивками) - 1ед,1год;Брюки неутепленные - 1ед,1год;Фуражка форменная - 1ед,1год;Сорочка с коротким рукавом (белого цвета) -2ед,1год;Галстук черного цвета - 2ед, 1год; Полуботинки демисезонные - 1ед.,2года;Нагрудной знак - 1ед, 5лет; Кожаная - 2ед, 5лет;Куртка светоотражающая и плащ-накидка - исходя из количества наружных (уличных) постов охраны, 3 года.
			Нормы выдачи работникам охраны гражданской одежды	Мужской комплект: Костюм классический (пиджак, брюки) -1ед.2года; Сорочка с длинным рукавом (белого цвета) - 2ед, 2года; Сорочка с коротким рукавом (белого цвета) - 2ед, 2года; Галстук классический - 2ед, 2года. Женский комплект: Платок нашейный - 2ед. 1год;Блузка - 2ед. 1год; Жилет - 2ед. 2года; Юбка - 2ед, 2года; Пиджак - 2ед.2года; Брюки - 2ед.2года.

МЕТОД РАСЧЕТА ЧИСТОЙ ТЕКУЩЕЙ СТОИМОСТИ (NET PRESENT VALUE, NPV-МЕТОД)

Метод оценки целесообразности инвестиций, основанный на дисконтировании будущих чистых денежных потоков. Идея проста – суммарное значение дисконтированных (по ставке, отражающей риски инвестора) денег должно быть больше (или хотя бы равно) размеру денег, вложенных в тот или иной проект.

Пример (ресторан)

Компания предлагает суши в формате "take away" и обеспечивает доставку по заказу. По пятницам и субботам компания не успевает обслуживать поток заказов в течение заявленных 30 минут, поэтому рассматривает целесообразность приобретения дополнительного автомобиля для доставки заказов (в штате уже есть 11 подобных автомобилей). Расчеты представлены в следующей таблице

	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Дополнительные поступления (больше количество заказов)	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Продажа авто по остаточной стоимости	0	0	0	0	2 000
	12 000	12 000	12 000	12 000	14 000
<i>Заработная плата водителя</i>	<i>6 000</i>	<i>6 000</i>	<i>6 000</i>	<i>6 000</i>	<i>6 000</i>
<i>Страховка</i>	<i>500</i>	<i>500</i>	<i>500</i>	<i>500</i>	<i>500</i>
<i>Топливо</i>	<i>2 100</i>	<i>2 100</i>	<i>2 100</i>	<i>2 100</i>	<i>2 100</i>
<i>Запчасти</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>600</i>	<i>600</i>	<i>600</i>
<i>Ремонт и техобслуживание</i>	<i>450</i>	<i>450</i>	<i>750</i>	<i>750</i>	<i>750</i>
<i>Прочее</i>	<i>200</i>	<i>200</i>	<i>200</i>	<i>200</i>	<i>200</i>
	9 250	9 250	10 150	10 150	10 150
Чистый денежный поток	2 750	2 750	1 850	1 850	3 850
<i>Ставка дисконтирования 25%</i>					
Дисконтированный чистый денежный поток	2 200	1 760	947	758	1 262
Итого чистый денежный поток	6 927				
<i>Стоимость приобретения автомобиля</i>	6 500				
NPV	427				

Поскольку с учетом ставки дисконтирования (25%) NPV больше нуля, проект можно реализовывать.

МЕТОД ДИСКОНТИРОВАННОГО ПЕРИОДА ОКУПАЕМОСТИ (DISCOUNTED PAYBACK PERIOD, DPB-МЕТОД)

Период времени, в течение которого проект окупает (с учетом дисконтирования!) первоначальные вложения.

Пример (ресторан)

В рассмотренном выше примере с доставкой суши можно рассчитать период окупаемости инвестиции. Он составит 4,66 года. Для получения этого значения нужно соотнести кумулятивное (с нарастающим итогом) значение чистого денежного потока со стоимостью приобретения автомобиля. Из таблицы видно, что на конец 4-го года суммарное значение дисконтированного денежного потока еще было меньше, чем стоимость приобретения. На конец 5-го года эта разница была уже положительной (окупаемость состоялась). Т.е. автомобиль "отбил" за четыре с "чем-то" года. Чтобы получить точное значение периода окупаемости, надо соотнести размер чистого денежного потока года, в течение которого произошла окупаемость (в примере это 5-й год и 1.262 евро) с еще "неотбитой" суммой, оставшейся на конец предыдущего года (в примере – минус 835 евро).

	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Дополнительные поступления (большее количество заказов)	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Продажа авто по остаточной стоимости	0	0	0	0	2 000
	12 000	12 000	12 000	12 000	14 000

Заработная плата водителя	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Страховка	500	500	500	500	500
Топливо	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100
Запчасти	0	0	600	600	600
Ремонт и техобслуживание	450	450	750	750	750
Прочее	200	200	200	200	200
	9 250	9 250	10 150	10 150	10 150

Чистый денежный поток	2 750	2 750	1 850	1 850	3 850
------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Ставка дисконтирования
25%

Дисконтированный чистый денежный поток	2 200	1 760	947	758	1 262
---	--------------	--------------	------------	------------	--------------

Стоимость приобретения автомобиля

6 500

Чистый денежный поток с учетом стоимости приобретения	-4 300	-2 540	-1 593	-835	427
--	---------------	---------------	---------------	-------------	------------

Период окупаемости	4,66 года				
---------------------------	------------------	--	--	--	--

СОРТ	УПАКОВКА	КЛИЕНТ	РЕГИОН
Светлое ячмень Темное ячмень Светлое пшеница Темное пшеница Pils Lite	Бутылка стекло 0,5л Бутылка стекло 0,3л Бутылка ПЭТ 1л Бутылка ПЭТ 1,5л Бутылка ПЭТ 2,5л Кег Банка 0,5л Банка 0,3л	Дилер А Дилер ... Гипермаркеты Сетевая розница Несетевая розница Спортивные объек- ты HoReCa	Область А Область ... Столица Город свыше 100.000 А Город свыше 100.000 ... Город меньше 100.000 А Город меньше 100.000 ...
Вода Солод Хмель Дрожжи Иные ингредиенты Емкость Этикетка Крышка Упаковка Реклама (сорта)	Вода Солод Хмель Дрожжи Иные ингредиенты Емкость Этикетка Крышка Упаковка Амортизация линии розлива Ремонт и техническое обслуживание линии розлива	Стимулирование про- даж POS-материалы Зарботная плата (+ налоги) клиент- менеджеров Командировочные расходы (к клиентам) Топливо (к клиентам)	Зарботная плата (+ налоги) менеджеров регионов Командировочные расходы (к клиентам) Реклама (в регионах) Топливо (к клиентам) Транспортные услуги Логистические услуги

	Регион А	9%	Регион В	38%	Регион С	25%	Регион D	28%	ВСЕГО	100%	остаток
	Выручка	45 000	Выручка	189 000	Выручка	124 000	Выручка	140 000	498 000		
			- маркетинг региона	23 000							
			- % от продаж	18 600							
			- логистика региона	9 500							
	ВД Регион		Валовый доход Регион	137 900	ВД Регион		ВД Регион				
Hatchback XYZ	25%	2%		14%		7%		2%	25%		
Выручка	123 000	12 300	Выручка	68 000		34 000		8 700	123 000	0	
- конструирование	21 500	0	- конструирование	0		0		0	0	21 500	
- материалы	26 700	2 700	- материалы	14 500		7 400		2 100	26 700	0	
- монтаж \ персонал	12 300	1 200	- монтаж \ персонал	6 800		3 400		900	12 300	0	
- монтаж \ оборудование	17 800	1 800	- монтаж \ оборудование	9 800		5 000		1 200	17 800	0	
- маркетинг модели	9 700	700	- маркетинг модели	2 800		1 500		1 500	6 500	3 200	
- % от продаж	6 400	600	- % от продаж	3 500		1 700		600	6 400	0	
- гарантийный сервис	3 300	300	- гарантийный сервис	1 800		900		300	3 300	0	
Валовый доход Продукт	25 300	5 000	Валовый доход 1	28 800		14 100		2 100	50 000	-24 700	
			- маркетинг региона	0							
			- % от продаж	0							
			- логистика	1 100							
			Валовый доход 2	27 700							
Sedan XYZ	28%	2%		3%		9%		14%	28%		
Выручка	138 000	10 600		14 500		43 000		69 900	138 000		
- ...											
ВД Продукт											
Hatchback ZYX	29%	2%		10%		7%		9%	29%		
Выручка	142 000	12 300		52 200		34 600		42 900	142 000		
- ...											
ВД Продукт											
Sedan ZYX	19%	2%		11%		2%		4%	19%		
Выручка	95 000	9 800		54 300		12 400		18 500	95 000		
- ...											
ВД Продукт											
ВСЕГО	100%	9%		38%		25%		28%	100%		
	498 000	45 000		189 000		124 000		140 000	498 000		

		Гипермаркет	14%	Супермаркет	8%	Магазин самообслуживания	67%
Нераспределяемые косвенные расходы (в котле): -расходы на автоматизацию бизнес-процессов							
- расходы на взыскание дебиторской задолженности		Выручка	1 539	Выручка	942	Выручка	7 504
-расходы на покупку оргтехники, компьютеров в лизинг		выкуп места под планограммы					
-налоги бух учета		оплата проведения акций, буклетов		оплата проведения акций, буклетов			
- списание товара в брак		ВД1 Гипермаркет	XXX	ВД1 Супермаркет	XXX	ВД1 Магазин сам	XXX
-расходы по процентам заемных средств							
Специи	70,0%		13%		9%		69%
Выручка	7 812		1 050	Выручка	671		5 383
-себестоимость (ст-сть закупки товара, доставка до склада, таможенные платежи)		прямые затраты, точно относимые на виды продуктов и виды направлений	XXX		XXX		XXX
-маркетинг и реклама продукта на продвижение в конкретных точках по всем сегментам рынка		прямые затраты для всех видов продуктов, могут быть точно отнесены на каждое направление (на каждого клиента свои договоренности)					
-расходы на торговое оборудование (рекламная стойка, на которой размещена продукция в торговой точке)		прямые затраты для всех видов продуктов, могут быть точно отнесены на каждое направление (на каждого клиента свои договоренности)					
- ФОТ торгового персонала, налоги ФОТ, компенсации и соцпакет		косвенные расходы продукта, могут быть отнесены в соответствии с: - нормативами на каждое направление; - нормативами на виды продуктов					
-логистика доставки склад - клиент		косвенные расходы для продукта; распределены в соответствии с нормативом доставки по регионам и с учетом удельного веса реализации данного проукта в данный сегмент рынка					
-затраты на хранение страхового запаса товара на складе		косвенные затраты, отнесенные в зависимости двух факторов: - расчет от оборачиваемости товара на складе на виды продуктов; - по проценту продаж на направления					
-сертификация товара		косвенные затраты, сумма расходов по определенному продукту распределяется в зависимости от удельного веса продаж в ценах себестоимости по каждому направлению					
Валовый доход Продукт	XXX		XXX		XXX		XXX
Кофе	12,9%		2%		4%		67%
Выручка	1 435		27		57		967
- ...							
ВД Продукт							

СТОИМОСТЬ БИЗНЕСА

	До 50 млн. евро оборот		50-250 млн. евро оборот		Свыше 250 млн. евро оборот	
	ЕБИТДА	Выручка	ЕБИТДА	Выручка	ЕБИТДА	Выручка
Консалтинговые услуги	5,6-7,6	0,56-0,93	6,4-8,6	0,64-1,14	7,0-9,0	0,66-1,31
ИТ	5,9-8,2	0,67-1,08	6,5-8,5	0,71-1,35	7,1-9,3	0,74-1,44
Телеком	5,5-7,6	0,66-1,08	5,9-8,1	0,72-1,16	6,5-8,9	0,76-1,39
Масс-медиа	5,9-7,7	0,61-1,16	6,6-8,3	0,78-1,43	7,0-9,0	0,89-1,54
Торговля	5,1-7,8	0,47-0,96	5,6-8,4	0,49-1,05	6,5-9,5	0,57-1,27
Транспорт, логистика	4,9-6,8	0,47-0,89	5,6-7,6	0,55-0,96	6,3-8,8	0,59-1,17
Электроника	5,0-6,9	0,49-0,85	5,4-7,5	0,51-0,92	6,0-8,0	0,68-1,04
Автопром	4,7-6,8	0,37-0,66	5,1-7,1	0,42-0,74	5,5-7,8	0,43-0,87
Машиностроение	5,1-6,9	0,47-0,78	5,4-7,4	0,53-0,91	5,8-8,1	0,55-0,98
Химия, косметика	5,5-8,0	0,51-0,89	6,0-8,7	0,59-0,98	6,5-9,5	0,62-1,15
Фарма	5,9-8,5	0,64-1,26	6,6-9,2	0,73-1,67	7,3-10,1	0,87-1,78
Текстиль, одежда	4,6-6,2	0,42-0,64	5,3-7,0	0,49-0,75	5,8-7,7	0,50-0,83
Продукты питания	5,3-7,2	0,45-0,92	5,9-8,0	0,56-1,00	6,3-8,7	0,59-1,13
Газ, электричество	5,6-8,1	0,57-0,99	6,3-8,6	0,76-1,17	6,7-9,2	0,79-1,35
Охрана окружающей среды и новые технологии	5,5-8,0	0,60-1,03	6,3-8,6	0,66-1,18	6,7-9,5	0,74-1,32
Строительство	3,9-5,4	0,36-0,56	4,4-5,8	0,40-0,63	4,7-6,4	0,42-0,73

Базис

Оборот	50 000 000
ЕВITDA	10 000 000
ЕВITDA, % от оборота	20,00%
Долг компании	10 000 000
Повышающий фактор при продаже бизнеса	4
Стоимость бизнеса сейчас	40 000 000
Акционерная стоимость (стоимость бизнеса - долг)	30 000 000
Приобретаемая инвестором доля, %	25%
Приобретаемая инвестором доля	7 500 000

План на 5 лет

Ежегодный рост оборота компании	20%
Оборот через 5 лет	124 416 000
ЕВITDA, % от оборота через 5 лет	25%
ЕВITDA через 5 лет	31 104 000
Повышающий фактор при продаже бизнеса	5
Стоимость бизнеса через 5 лет	155 520 000
Долг компании	31 104 000
Акционерная стоимость (стоимость бизнеса - долг)	124 416 000
Доля инвестора, %	25%
Доля инвестора через 5 лет	31 104 000
Прирост благосостояния инвестора за 5 лет	415%
Прирост благосостояния инвестора за 1 год	33%

МЕТОД DISCOUNTED CASH FLOW

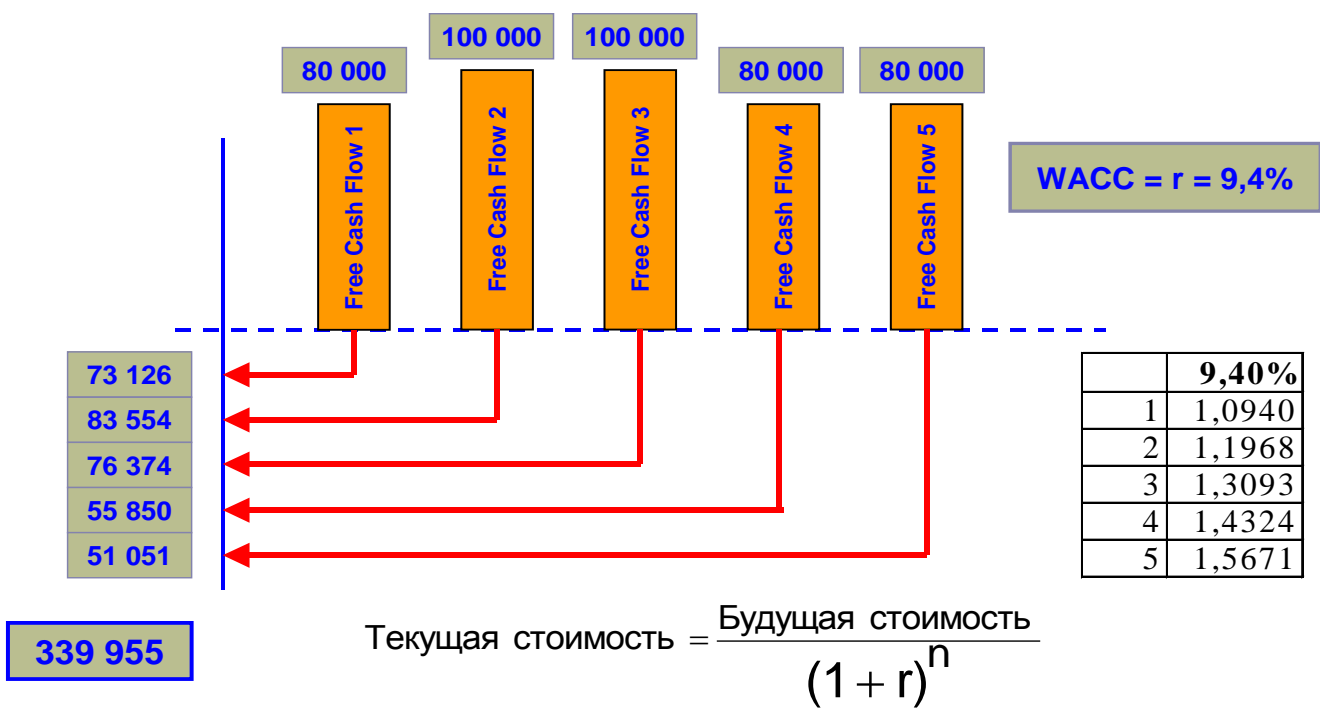


Рисунок 1.

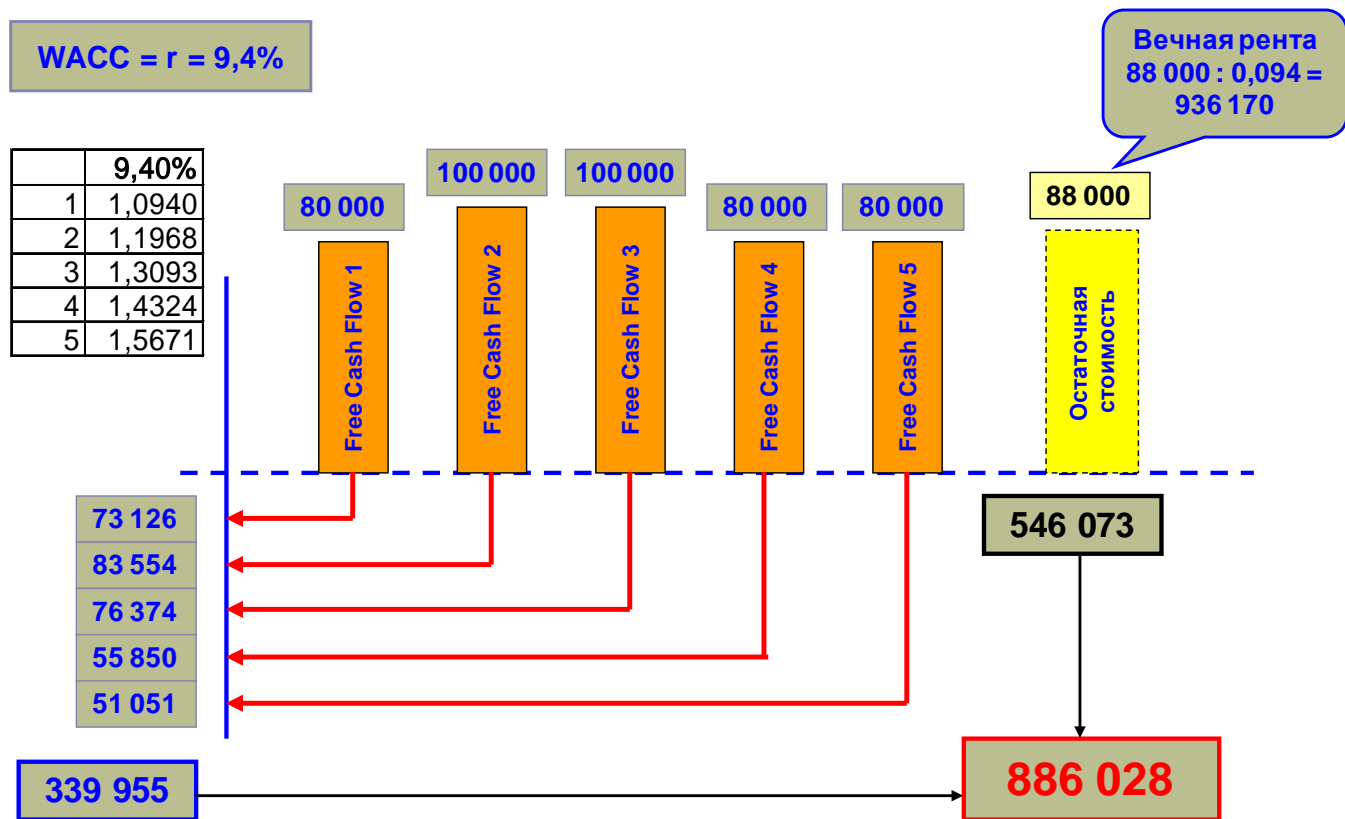


Рисунок 2.

Вариант 2	Free Cash Flow	Free Cash Flow
	9,40%	(дисконтир.)
1 год	80 000	73 126
2 год	100 000	83 554
3 год	100 000	76 374
Последующие периоды	93 333	
Вечная рента	992 908	693 170
Сумма		926 224

Вариант 3	Free Cash Flow	Free Cash Flow
	9,40%	(дисконтир.)
1 год	80 000	73 126
2 год	100 000	83 554
3 год	100 000	76 374
4 год	80 000	55 850
5 год	80 000	51 051
6 год	90 000	52 497
7 год	95 000	50 653
Последующие периоды	89 286	
Вечная рента	949 848	462 930
Сумма		906 035

