

# Важные управленческие решения

Спикер:

**Татьяна Балтер** – руководитель практики управленческого учета АКГ «Правовест Аудит» - 16 место RAEX, эксперт международной академии менеджмента, более 20 лет опыта в финансовой сфере (производство, оптовая торговля, розничные сети и др.), автор канала «Экономика простыми словами» на YouTube.



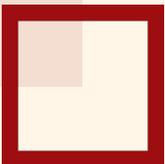


*Управление издержками: расставляем приоритеты*

Уберечь свои деньги стоит больших трудов, чем добыть их.

*Мишель де Монтень*

PL	Данные PL	уд.вес, %
<b>Выручка - итого, в т.ч.</b>	<b>880 000</b>	<b>100%</b>
Расходы - итого	780 000	89%
<b>Переменные</b>	<b>370 000</b>	<b>42%</b>
Себестоимость материалов	320 000	36%
Коммерческие	50 000	6%
<b>Постоянные</b>	<b>410 000</b>	<b>47%</b>
Аренда	100 000	11%
Расходы на ФОТ	240 000	27%
Реклама	40 000	5%
Прочие расходы	30 000	3%
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>100 000</b>	<b>11%</b>





*1 шаг – это измерение текущих издержек на единицу, заказ. Расчет юнит - экономики*

**Пример 1:**

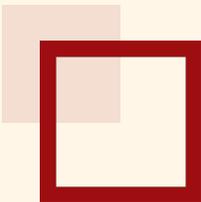
**Компания производит металлоконструкции для строительства и ремонта**  
Нормы расхода металла не обновлялись с 2018 г. За это время компания начала использовать профиль другой конфигурации, который тяжелее, но расходуется в меньшем количестве. Себестоимость по-прежнему формируется по нормам расхода 2018 г, отклонение за 2021 г составило 8% (завышение себестоимости)

**Решение: обновить калькуляции,** сделать ревизию используемых материалов, уточнить нормо-часы и т.п.

**Пример 2:**

**Компания по оптовой продаже хозтоваров** распределяет транспортные расходы пропорционально стоимости товара, при этом стоимость транспортировки реально зависит от количества паллет и веса. Соответственно, себестоимость дорогого мелкоштучного товара завышается, а крупногабаритный дешевый товар в действительности оказывается дороже.

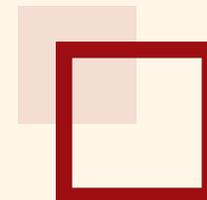
**Решение – изменить подход к распределению транспортных расходов и перераспределить ресурсы в пользу дорогого мелкоштучного товара**





## 2 шаг – Список рисков, стресс-тест, анализ «что-если»

Риск	Последствия	План мероприятий	Ожидаемый результат	Ответственный и срок исп.
Изменение валютного курса	Рост себестоимости закупки сырья, товаров	ABC-XYZ-анализ продаж и оптимизация ассортимента продукции	Сокращение оборотного капитала с сохранением суммарной маржи, вывод низкомаржинальных и слабооборачиваемых запасов	Ф.И.О, 05.04.22
Санкции	Блокировка/ограничение импортных поставок	<ul style="list-style-type: none"><li>• Импорт-замещение</li><li>• Изменение логистики</li><li>• Увеличение страхового запаса</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Новые поставщики</li><li>• дополнительные логистические издержки</li><li>• Уменьшение количества продаж, повышение цен</li></ul>	/=/
Падение спроса	Увеличение доли косвенных расходов в структуре общих издержек	Ревизия косвенных расходов по статьям затрат и подразделениям Ревизия загрузки производственных мощностей	Скидки от поставщиков услуг Сокращение расходов на эксплуатацию, персонал, рекламу и т п	Руководители подразделений





- Шаг 3 - Корректировка плана выручки: какие риски необходимо учесть и как оценить эти риски?

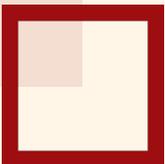
### **Пример 3. Компания занимается дистрибьюцией бытовой химии через разные каналы продаж.**

Товарный запас от 2х до 4х месяцев в зависимости от категории товара. Поставки еженедельно, последняя поставка в 2 раза дороже предыдущей из-за роста курса евро.

Стоимость логистики выросла в 1,5 раза, а сроки поставки увеличились с одной до 3 х недель

Риск	Инструменты оценки влияния
падение спроса из-за увеличения цены продажи	анализ исторических данных по маркетинговым акциям, мониторинг рынка
падение маржи из-за увеличения стоимости логистики и хранения	расчет точки безубыточности
увеличение объема продаж из-за ажиотажного спроса	расчет потребности в оборотном капитале

**Решение:** построение прогноза PL, CF, BS, расчет нескольких сценариев



Выручка	Кол-во	Цена	Сумма
Стиральный порошок	15 200	410	6 232 000
Средство для мытья посуды	18 800	170	3 196 000
<b>Итого выручка</b>	<b>34 000</b>	<b>580</b>	<b>9 428 000</b>
<b>Переменные расходы</b>	<b>34 000</b>		<b>4 026 800</b>
Стиральный порошок	15 200	187	2 842 400
Средство для мытья посуды	18 800	63	1 184 400
<b>Постоянные расходы - итого</b>			<b>3 770 390</b>
Аренда			950 000
Расходы на доставку			390
Зарплата			2 520 000
Прочие расходы			300 000
<b>Чистая прибыль</b>			<b>1 630 810</b>
<b>Маржа итого:</b>			<b>57%</b>
<b>Точка безубыточности</b>			<b>6 581 359</b>



**Увеличение цены на 30% при падении  
количества продаж на 20%**

Выручка	Кол-во	Цена	Сумма
Стиральный порошок	12 667	533	6 751 333
Средство для мытья посуды	15 667	221	3 462 333
<b>Итого выручка</b>	<b>28 333</b>	<b>754</b>	<b>10 213 667</b>
<b>Переменные расходы</b>	<b>34 000</b>		<b>6 708 000</b>
Стиральный порошок	15 200	330	5 016 000
Средство для мытья посуды	18 800	90	1 692 000
<b>Постоянные расходы - итого</b>			<b>3 770 780</b>
Аренда			950 000
Расходы на доставку			780
Зарплата			2 520 000
Прочие расходы			300 000
<b>Чистая прибыль</b>			<b>- 265 113</b>
<b>Маржа итого:</b>			<b>34%</b>
<b>Точка безубыточности</b>			<b>10 986 067</b>



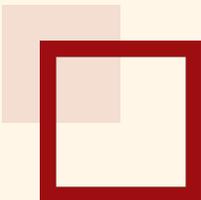


## Шаг 4 – построение финансовой модели и корректировка бюджетов

### Пример 4

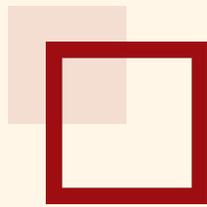
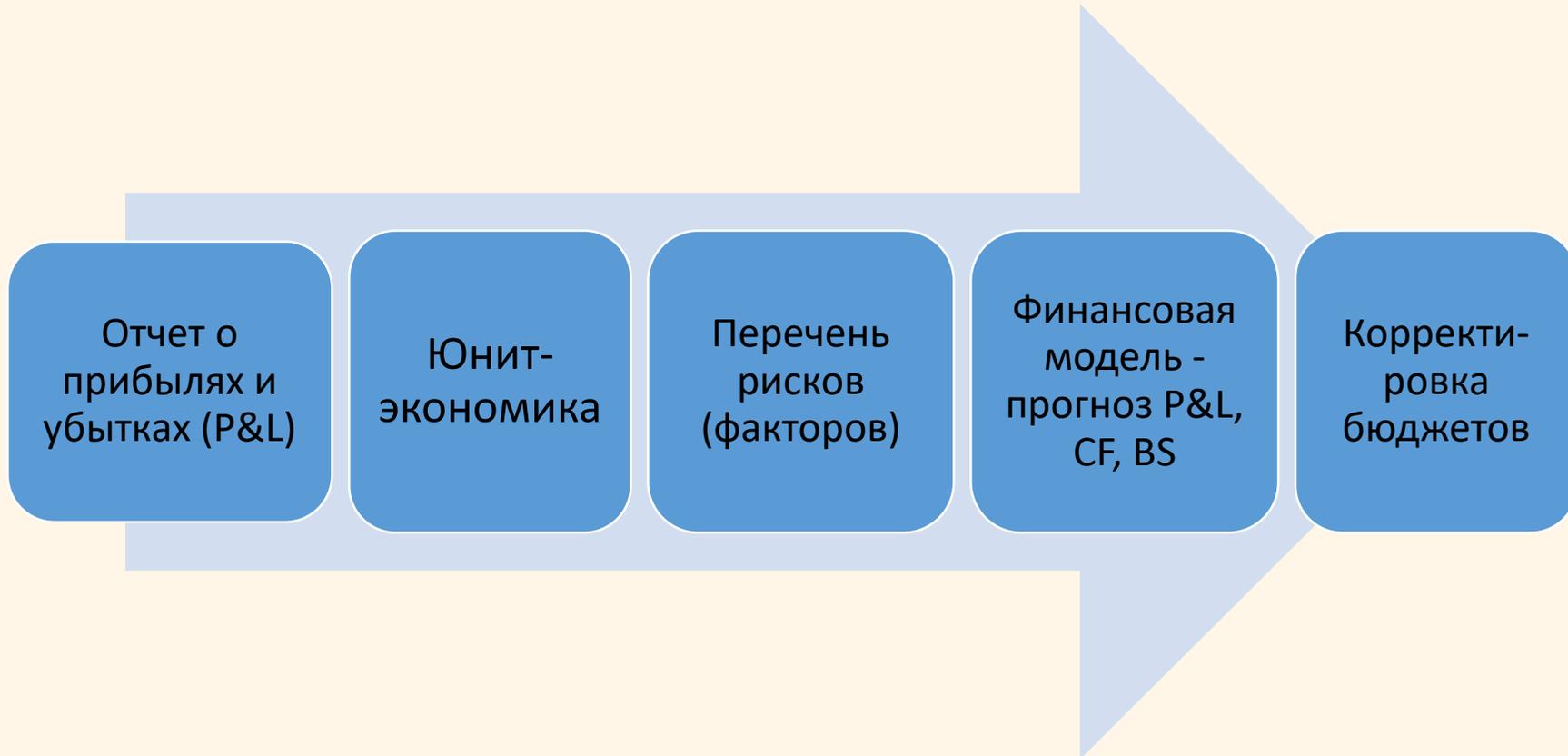
**Сеть кафе** составляла только бюджет движения денег. Расходы по статье «Закупки продуктов» были в рамках бюджета, по факту росла кредиторская задолженность поставщикам. Это выяснилось спустя несколько месяцев, когда кредиторы уже отказывались везти товар. Дополнение бюджетной модели бюджетом прибылей и убытков и управленческим балансом позволило контролировать расходы на закупки и оплату услуг и разобраться в причинах их увеличения.

**Важно: Прогнозы строятся не для того, чтобы выполняться. Анализ «Что-если» помогает концентрироваться на существенных рисках и снижать их влияние**



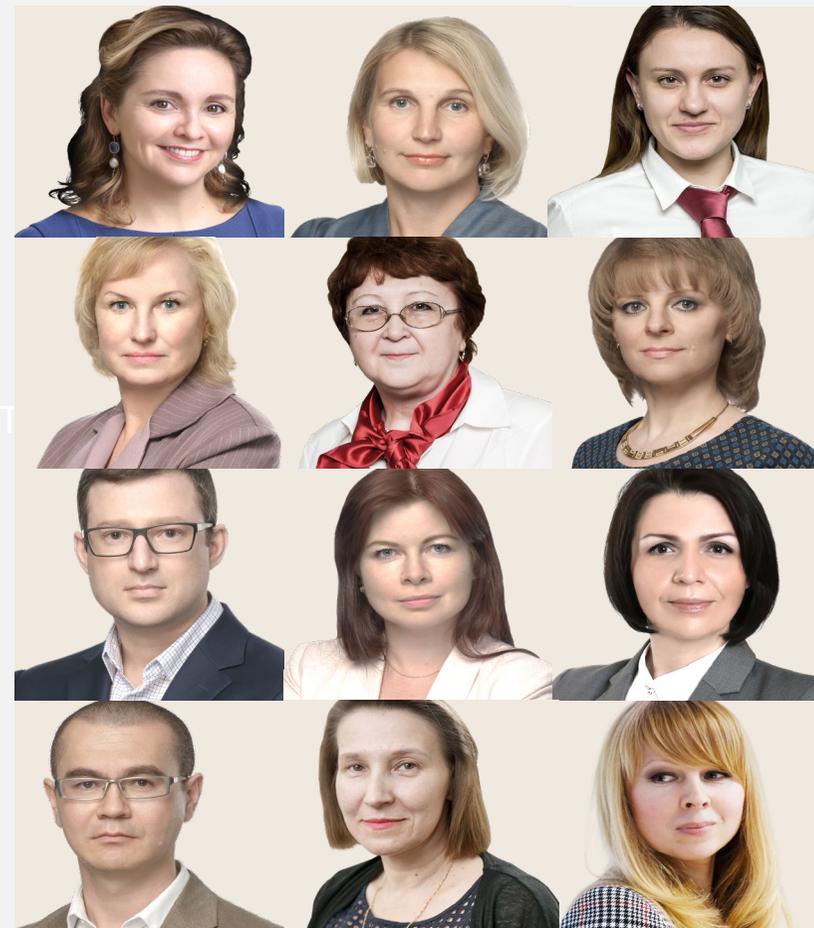


*Управленческие решения, основанные на данных*



# ОПТИМИЗАЦИОННЫЙ АУДИТ

- ✓ Проведем экспресс-аудит по Техзаданию
- ✓ Определим, где лучше сократить расходы
- ✓ Поможем сократить «дебиторку», риски
- ✓ Проконтролируем сохранность активов



 +7(903) 669-51-90

 +7(495) 134-32-23  
[pravovest-audit.ru](http://pravovest-audit.ru)



**Узнать цену  
АУДИТА  
за 1 мин**

<https://clck.ru/ebygN>

# Подписывайтесь на наши социальные сети!

- Задать вопрос аудиторам, юристам и налоговым экспертам
- Материалы по вебинарам
- Изменения в законодательстве
- Самые актуальные новости

 +7(903) 669-51-90

 +7(495) 134-32-23  
[pravovest-audit.ru](http://pravovest-audit.ru)



<https://clck.ru/cThdb>

<https://clck.ru/ebyki>

Яндекс  Дзен



<https://clck.ru/ebynR>

# Подписывайтесь на наши социальные сети!

- Задать вопрос аудиторам, юристам и налоговым экспертам
- Материалы по вебинарам
- Изменения в законодательстве
- Самые актуальные новости

 +7(903) 669-51-90

 +7(495) 134-32-23  
[pravovest-audit.ru](http://pravovest-audit.ru)



<https://clck.ru/ebypV>



<https://clck.ru/ebyr4>