



# Как анализировать и корректировать утвержденные показатели бюджета

РУСЛАН ШВЕДКОВ, FCCA

Финансовый директор ОАО «БНС Групп»

Тел.: +7 (495) 980-65-98

E-mail: [ruslan.shvedkov@gmail.com](mailto:ruslan.shvedkov@gmail.com)

# О чем пойдет речь

1. Как понять, что что-то пошло не так?
2. Анализ отклонений по выручке
3. Анализ отклонений по валовой прибыли
4. Анализ отклонений по расходам
5. Методы корректировки показателей в корпоративном управлении

## Как понять, что что-то пошло не так?

- Плановый финансовый результат не достигается
- Отклонения по выручке свыше определенного (5-10%) процента носят стабильный характер
- Валовая рентабельность систематически отклоняется от плановой в любую сторону
- Постоянное превышение или неполное использование расходных статей бюджета (свыше 5%, по особо крупным статьям порог может быть ниже)
- Внешние события, которые влияют на параметры бюджета (курс валют, процентные ставки, инфляция, биржевые цены, потребительский спрос)

# Анализ отклонений по выручке

- Выручка наиболее сложно прогнозируется и имеет максимальное влияние на финансовый результат
- В B2B сегменте следует проанализировать выполнение планов по отгрузкам на крупнейших клиентов, в рознице – динамику потребительского спроса
- В большинстве случаев отклонения по выручке означают устаревание заложенных в бюджет предпосылок по выручке
- Типовые причины – нереализованные «новые» клиенты, падение спроса на товар/услугу, кадровые проблемы в коммерческой службе, новые конкуренты, неудачное ценообразование
- Важно определить, какие именно предпосылки устарели и составить обновленный прогноз по выручке. При больших отклонениях актуализировать ежемесячно.

## Анализ отклонений по валовой прибыли

- Валовая прибыль в проценте (рентабельность продаж) является основным показателем эффективности бизнеса и имеет целевое коммерческое значение
- Валовая прибыль ниже «целевой» может означать проблемы со сбытом, которые несистемно решаются через повышенные скидки, или неверную мотивацию коммерческой службы
- Валовая прибыль выше «целевой» может означать ошибки в ценообразовании и соответствующую потерю продаж
- При наличии разных товарных групп следует учитывать продуктовый микс и ценовую стратегию в каждой группе («убыточные лидеры», «дойные коровы» и т.п.) в контексте достижения совокупной целевой рентабельности продаж

## Анализ отклонений по расходам

- Расходы являются самым простым объектом для анализа, поэтому часто именно они оказываются в фокусе управленческого внимания («поиск под фонарем»)
- В условиях дефицита времени следует внимательно рассматривать только основные статьи расходов (материалы, ФОТ, аренду и т.п.)
- Тревожным сигналом является постоянная экономия на расходов при невыполнении планов по выручке (обычно означает безынициативность управленцев компании)
- Рекомендуется бенчмаркинг расходов по сравнению с лидерами отрасли
- Отклонения в расходах подразделения свидетельствуют о внутренних проблемах, которые могут быть критичны для продаж

## Методы корректировки показателей в корпоративном управлении

- При существенных отклонениях следует составлять прогноз исполнения бюджета на ежеквартальной или даже ежемесячной основе. Прогноз используется для принятия решений на уровне руководства, но не носит силы исполнительного документа
- Прогноз при большой волатильности может быть рассчитан в нескольких сценариях
- При явных внешних причинах отклонений можно корректировать КПЭ (мотивационные показатели управленцев)
- В остальных случаях не следует менять годовые КПЭ, чтобы стимулировать управленцев к решению выявленных проблем
- Если прогноз исполнения бюджета показывает риск потери ликвидности, то следует сократить бюджетные лимиты расходов или даже задуматься о полномасштабной оптимизации