

12+

А. Л. Кудряшов

Финансовое планирование и бюджетирование в организации

Учебное пособие

А. Кудряшов

**Финансовое планирование
и бюджетирование
в организации.
Учебное пособие**

*<https://litres.ru/74301659>
ISBN 9785007083416*

Аннотация

В пособии раскрыты теория и практика финансового планирования и бюджетирования торговой организации. Рассмотрены нормативно-правовая база с учетом ФСБУ 9/2025 и 10/2025, организация бюджетного процесса, методы составления операционных и сводных бюджетов, факторный анализ отклонений, управление оборотным капиталом и финансовыми рисками. Материал сопровождается сквозным примером оптово-розничной организации с актуальными расчетами 2026 года. Для магистрантов и специалистов финансовых служб.

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
ВВЕДЕНИЕ	10
Глава 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации	16
1.1. Роль финансового планирования в управлении финансами современных организаций	16
Вопросы и задания для самопроверки	38
1.2. Долгосрочное финансовое планирование и финансирование инвестиционных проектов	39
Вопросы и задания для самопроверки	57
1.3. Текущее и оперативное финансовое планирование	58
Вопросы и задания для самопроверки	76
1.4. Нормативно-правовая база и методы финансового планирования	77
Вопросы и задания для самопроверки	96
Глава 2. Бюджетирование как элемент финансового планирования организации	97
2.1. Бюджетирование как инструмент текущего финансового планирования	97
Вопросы и задания для самопроверки	111
2.2. Функции бюджетирования и интересы	112

стейкхолдеров

Конец ознакомительного фрагмента.

116

Финансовое планирование и бюджетирование в организации Учебное пособие

А. Л. Кудряшов

© А. Л. Кудряшов, 2026

ISBN 978-5-0070-8341-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебное пособие подготовлено для магистрантов направления 38.04.01 «Экономика» (профиль «Финансовая экономика») и предназначено для освоения дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование в организации». Пособие также будет полезно слушателям программ повышения квалификации и специалистам финансовых служб коммерческих организаций торгового профиля.

Особенностью пособия служит сквозной пример условной торговой организации ООО «ТоргСервис» (оптово-розничная торговля бытовой техникой, три филиала в Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге, годовая выручка 480 млн руб., штатная численность 120 сотрудников). Выбор такой условной (вымышленной) торговой организации обоснован методически: большинство учебников раскрывают материал на примере производственных организаций, тогда как торговля составляет существенную часть российской экономики и имеет собственную специфику финансового планирования (управление товарными запасами, торговая наценка по категориям, сезонность продаж, оборачиваемость дебиторской задолженности). Все расчеты выполнены с учетом актуального законодательства Российской Федерации: ставка налога на прибыль 25% (Федеральный закон от 12.07.2024 № 176-ФЗ), ставка НДС 22% с 01.01.2026 го-

да, страховые взносы 30,2%, ключевая ставка Банка России 14,50% (с 24.04.2026).

Учебное пособие подготовлено в условиях существенной трансформации российской системы регулирования финансовой и бухгалтерской деятельности. Период 2025—2029 годов отмечен последовательным введением федеральных стандартов бухгалтерского учета (ФСБУ), заменяющих действовавшие ранее положения по бухгалтерскому учету (ПБУ). В 2025 году вступили в силу ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» (приказ Минфина России от 04.10.2023 №157н) и ФСБУ 28/2023 «Инвентаризация» (приказ Минфина России от 13.01.2023 №4н, обязательное применение с 01.04.2025). С 1 января 2027 года вступают в силу два важнейших для финансового планирования стандарта — ФСБУ 9/2025 «Доходы» и ФСБУ 10/2025 «Расходы», заменяющие ПБУ 9/99, ПБУ 10/99 и ПБУ 2/2008. На 2027 год также запланирован ввод ФСБУ «Участие в зависимых организациях и совместная деятельность»; ФСБУ «Финансовые инструменты» перенесен на 2029 год. Параллельно меняется налоговая среда: с 2025 года ставка налога на прибыль повышена до 25% (Федеральный закон от 12.07.2024 №176-ФЗ), с 1 января 2026 года ставка НДС повышена с 20% до 22% (Федеральный закон от 28.11.2025 №425-ФЗ). Ключевая ставка Банка России в 2025—2026 годах последовательно снижалась: с пикового уровня 21% годовых в начале 2025 года до 14,50% по решению Со-

вета директоров Банка России от 24.04.2026. Базовый прогноз ЦБ предполагает среднюю ставку 14,0—14,5% в 2026 году и 8,0—10,0% в 2027 году. Все примеры и расчеты в пособии приведены с учетом действующих и планируемых к введению нормативных требований; в местах, где это методически важно, даны пояснения о предстоящих изменениях.

Материал пособия структурирован в соответствии с типовой рабочей программой дисциплины: шесть глав объединяют 24 параграфа. Первая глава раскрывает роль финансового планирования в управлении финансами организации, охватывая долгосрочное, текущее и оперативное планирование, а также планирование движения денежной наличности. Вторая глава посвящена бюджетированию как элементу финансового планирования, функциям бюджета, принципам и проблемам их реализации. Третья глава описывает процесс финансового планирования и бюджетный цикл. Четвертая глава систематизирует виды бюджетов и методы их составления. Пятая глава раскрывает технологию составления бюджетов и системы бюджетирования. Шестая глава рассматривает анализ бюджетов, факторный анализ отклонений и ответственность исполнителей.

Каждый параграф завершается вопросами и заданиями для самопроверки, позволяющими оценить освоение материала и включающими расчетные задачи на числовых данных сквозного примера. Совокупно пособие содержит более 80 вопросов и заданий.

Изучение дисциплины обеспечивает формирование профессиональной компетенции ПК-1 (индикатор ИПК-1.3: «Разрабатывает финансовые планы и бюджеты»), необходимой для профессиональной деятельности выпускников магистратуры в области финансового консультирования, финансового анализа и управления финансами коммерческих организаций.

ВВЕДЕНИЕ

Финансовое планирование и бюджетирование занимают одно из ведущих мест в управлении финансами коммерческой организации. Без обоснованного прогноза доходов, расходов и денежных потоков невозможно рациональное распределение ресурсов, контроль достижения запланированных результатов и своевременная корректировка деятельности при изменении внешних и внутренних условий. Для торговой организации значимость финансового планирования возрастает в связи с тремя специфическими факторами: значительной долей товарных запасов в оборотных активах, сезонностью продаж и зависимостью закупочных цен от валютного курса при импорте товаров.

Актуальность дисциплины определяется существенными изменениями российского законодательства последних лет. Ставка налога на прибыль повышена с 20% до 25% (с 01.01.2025), что снизило чистую прибыль организаций при прочих равных условиях. Ставка НДС увеличена с 20% до 22% (с 01.01.2026), что потребовало пересмотра ценовой политики и расчетов с бюджетом. Ключевая ставка Банка России за последние пять лет менялась от 4,25% до 21%, что создает высокую неопределенность при планировании процентных расходов. Введены федеральные стандарты бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 «Запасы», ФСБУ 6/2020 «Ос-

новные средства», ФСБУ 25/2018 «Аренда», ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения», меняющие порядок оценки активов и обязательств, что отражается в бюджетных показателях.

С 1 января 2027 года вводятся в действие два новых стандарта, которые принципиально изменят учет доходов и расходов организаций. ФСБУ 9/2025 «Доходы» (утвержден приказом Минфина России от 16.05.2025 №56н) заменит действующие сегодня ПБУ 9/99 «Доходы организации» и ПБУ 2/2008 «Учет договоров строительного подряда». Новый стандарт разработан на основе МСФО 15 и переносит акцент с момента отгрузки на момент перехода контроля над товаром к покупателю. Для «ТоргСервиса» это будет означать пересмотр методики признания выручки по интернет-продажам с длительной доставкой и по оптовым контрактам с условиями возврата.

ФСБУ 10/2025 «Расходы» (утвержден приказом Минфина России от 03.04.2025 №42н) заменит ПБУ 10/99 «Расходы организации». Новый стандарт уточняет определение расходов и приводит классификацию затрат, отличную от действующей. Расходами признается уменьшение экономических выгод при выбытии активов или возникновении обязательств, ведущее к уменьшению капитала. Стандарт также регламентирует признание расходов по договорам с длительным циклом — пропорционально степени готовности обязательств.

Подготовительная работа в «ТоргСервисе» к переходу на оба новых ФСБУ начинается в 2026 году: финансовая служба анализирует условия долгосрочных оптовых контрактов и договоров с маркетплейсами на предмет соответствия новым требованиям, разрабатывает поправки в учетную политику на 2027 год, согласует доработки конфигурации 1С с поставщиком программного обеспечения. Бюджет организации на 2027 год будет составляться уже с учетом методики новых стандартов.

Цель учебного пособия состоит в формировании у магистрантов систематизированных знаний о теоретических основах и практических аспектах финансового планирования и бюджетирования в коммерческой организации, а также практических навыков разработки годового бюджета, анализа его исполнения и принятия управленческих решений по результатам анализа.

Содержательно ФСБУ 9/2025 «Доходы» вводит четыре существенных нововведения по сравнению с ПБУ 9/99. Первое — выручка признается не в момент отгрузки, а в момент перехода контроля над товаром или услугой к покупателю. Признаками такого перехода служат передача основных рисков, физическое получение товара клиентом, возможность его использования. Второе — стандарт детально регламентирует учет выручки по договорам с длительным циклом исполнения через оценку степени готовности (по доле переданной продукции либо по доле понесенных расходов). Тре-

тье — введено понятие неденежного возмещения с особыми правилами оценки. Четвертое — расширены требования к раскрытию информации о доходах в бухгалтерской отчетности.

Для «ТоргСервиса» практические последствия применения ФСБУ 9/2025 проявятся по нескольким направлениям. По розничным продажам существенных изменений не ожидается: момент покупки одновременно служит и моментом перехода контроля. По оптовым продажам с отсрочкой и доставкой потребуются уточнение методики признания выручки — при доставке с длительным сроком (более 14 дней) признание сместится с момента отгрузки на момент получения товара покупателем. По интернет-продажам через маркетплейсы потребуются анализ договоров: при продаже агентом (маркетплейс выступает агентом) выручка признается в момент перехода контроля к конечному покупателю, при продаже принципалом — на других условиях. По дисконтам за досрочную оплату и бонусам за объем изменится методика определения величины выручки.

ФСБУ 10/2025 «Расходы» (приказ Минфина России от 03.04.2025 №42н) применяется одновременно с ФСБУ 9/2025 и заменяет ПБУ 10/99 «Расходы организации» с 1 января 2027 года. Новый стандарт изменяет определение расходов: расходами признается уменьшение экономических выгод при выбытии активов либо возникновении обязательств, ведущее к снижению капитала организации, не свя-

занному с уменьшением вкладов учредителей или распределением прибыли. Принципиальное методологическое единство со стандартом доходов проявляется в том, что при признании выручки по степени готовности расходы признаются с применением аналогичного способа определения степени готовности.

Переходный период для «ТоргСервиса» начинается уже в 2026 году. Финансовая служба организации проводит ряд подготовительных мероприятий: ревизия действующих оптовых контрактов и договоров с маркетплейсами на предмет соответствия новым требованиям; разработка изменений в учетную политику на 2027 год с включением методик ФСБУ 9/2025 и ФСБУ 10/2025; согласование с поставщиком 1С плана доработки конфигурации к сроку перехода; обучение бухгалтерии и финансовой службы новым правилам учета; пересчет сравнительных показателей за 2026 год для обеспечения сопоставимости отчетности 2027 года. Бюджет 2027 года будет составляться с учетом методики новых стандартов; бюджет 2026 года, рассмотренный в данном пособии, опирается на действующие в текущем периоде ПБУ 9/99 и ПБУ 10/99.

Задачи пособия: раскрыть теоретические основы финансового планирования и его роль в управлении финансами организации; рассмотреть бюджетирование как элемент финансового планирования с позиций различных групп стейкхолдеров; описать процесс финансового планирования и

бюджетный цикл; систематизировать виды бюджетов и методы их составления; раскрыть технологию составления бюджетов на примере торговой организации; изложить методы анализа исполнения бюджетов и принятия корректирующих решений.

Учебное пособие написано с учетом принципа последовательности изложения: каждая глава опирается на материал предыдущих и подготавливает к восприятию последующих. Теоретические положения иллюстрируются числовыми расчетами сквозного примера, что обеспечивает практическую направленность материала и возможность самостоятельного воспроизведения расчетов магистрантами.

Глава 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации

1.1. Роль финансового планирования в управлении финансами современных организаций

Финансовое планирование представляет совокупность взаимосвязанных процедур определения финансовых целей организации, способов их достижения и необходимых ресурсов. Это деятельность, направленная на обеспечение соответствия между финансовыми потребностями организации и доступными ей источниками финансирования на каждом этапе ее развития. Финансовое планирование обеспечивает предвидение финансовых последствий принимаемых управленческих решений и позволяет согласовать интересы различных подразделений организации через единые количественные показатели.

Рассмотрим роль финансового планирования на примере условной компании ООО «ТоргСервис». Организация занимается оптово-розничной торговлей бытовой техникой че-

рез три филиала и ежегодно продает товары на сумму 480 млн руб. Общие параметры организации представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1. Общая характеристика ООО «ТоргСервис»

Параметр	Значение
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Вид деятельности	Оптово-розничная торговля бытовой техникой
Годовая выручка (2028 г., план)	480 000 тыс. руб.
Численность персонала	120 человек
Филиалы	3 (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург)
Складской комплекс	4 500 кв. м (Подмосковье)
Товарных категорий	5
Кредитная линия	40 000 тыс. руб. (ставка 18%)
Доля импорта в ассортименте	55%
Собственный автопарк	5 грузовых автомобилей

Финансовое планирование «ТоргСервиса» решает пять задач, каждая из которых имеет собственную методику и источники информации. Первая задача — определение потребности в товарных запасах. Торговая организация не производит продукцию, а перепродает ее с наценкой, и товарные запасы составляют основную часть оборотных активов. Избыточные запасы замораживают капитал и увеличивают расходы на хранение, недостаточные приводят к потерянными продажам при высоком спросе. Нормативные остатки запасов определяются по каждой товарной категории с учетом срока поставки от производителей и прогнозируемого объ-

ема продаж. Для крупной бытовой техники (холодильники, стиральные машины) нормативный срок хранения 28 дней обусловлен длительностью доставки от производителей (14—35 дней из Турции, Китая, Беларуси). Для мелкой бытовой техники (чайники, блендеры) норматив 14 дней отражает более быструю оборачиваемость и более короткие сроки поставки.

Детализация торговых наценок и нормативов хранения по пяти товарным категориям «ТоргСервиса» приведена в таблице 1.2. Из таблицы видно, что наибольшую долю в выручке (30%) занимает крупная бытовая техника с наименьшей наценкой (25%), что обусловлено высокой ценовой чувствительностью покупателей: холодильники и стиральные машины активно сравниваются между магазинами, и повышение наценки приводит к потере покупателей. Наивысшая наценка (40%) установлена по товарам для дома (пылесосы, климатическая техника), где ценовое сравнение покупателями менее распространено.

Таблица 1.2. Торговые наценки и нормативы хранения по товарным категориям

Категория	Доля в выручке, %	Наценка, %	ДЮ, дней	Особенности
Крупная бытовая техника	30	25	28	Высокая ценовая чувствительность
Мелкая бытовая техника	18	35	14	Импульсные покупки, широкий ассортимент
Электроника	24	28	21	Валютный риск, смена моделей
Товары для дома	20	40	18	Низкая ценовая чувствительность
Умный дом	8	30	10	Новое направление (2027 г.)
Средневзвешенно е	100	30,7	22	

Вторая задача финансового планирования — обеспечение текущей платежеспособности. Ежемесячные выплаты «ТоргСервиса» включают заработную плату, арендную плату, оплату поставщикам, налоговые платежи, процентные выплаты по кредитной линии и прочие расходы. Структура ежемесячных выплат организации приведена в таблице 1.3. Если совокупные поступления от покупателей за месяц окажутся ниже совокупных выплат, возникает кассовый разрыв. Финансовое планирование выявляет потенциальные разрывы заблаговременно и определяет способ покрытия: использование кредитной линии, перенос несрочных платежей по согласованию с поставщиками, ускорение инкассации дебиторской задолженности через работу с просроченными платежами.

Таблица 1.3. Структура ежемесячных выплат ООО «ТоргСервис» (тыс. руб./мес.)

Статья выплат	Сумма	Периодичность
Оплата поставщикам товаров	28 000 - 32 000	С отсрочкой 35 дней
Заработная плата (аванс + расчет)	7 705	25 и 10 числа
Страховые взносы	2 327	До 28 числа след. мес.
Арендная плата	6 018	До 5 числа текущего мес.
НДФЛ	960	В день выплаты ЗП
НДС (1/3 квартальной суммы)	2 200	До 28 числа
Налог на прибыль (аванс)	658	До 28 числа
Коммунальные расходы	480	По счетам
Логистика и доставка	1 800	По договорам
Процентные выплаты по кредиту	270	Ежемесячно
Прочие	1 000	По мере возникновения
ИТОГО	51 418 - 55 418	

Третья задача — оценка ожидаемого финансового результата. Собственники «ТоргСервиса» ожидают годовую чистую прибыль не ниже 20 млн руб. и рентабельность собственного капитал (вместо ниже 30%. Финансовое планирование позволяет оценить достижимость этих целей при текущих параметрах деятельности и определить необходимые корректировки: изменение ассортиментной политики в пользу более рентабельных категорий, сокращение отдельных статей расходов, пересмотр условий с поставщиками, повышение эффективности использования оборотного капитала. Оценка выполняется через формирование проекта бюджета доходов и расходов (БДР), сопоставление полученных показателей с целевыми и итерационную корректировку до достижения приемлемого результата.

Четвертая задача — обоснование привлечения заемного финансирования. Кредитная линия «ТоргСервиса» с лимитом

том 40 млн руб. используется для финансирования сезонных закупок в период подготовки к пиковым продажам в ноябре-декабре. Банк-кредитор ежегодно запрашивает финансовый план и оценивает способность организации обслуживать долг через три ковенанта: коэффициент текущей ликвидности не ниже 1,3 на квартальные даты, отношение чистого долга к EBITDA не более 2,0, коэффициент покрытия процентов (прибыль от продаж к процентным расходам) не менее 4,0. Финансовый план должен подтверждать выполнение всех трех ковенантов на каждую отчетную дату; нарушение хотя бы одного ковенанта может повлечь пересмотр условий кредита или его отзыв.

Пятая задача — оценка влияния внешних изменений на финансовые показатели. Опыт «ТоргСервиса» за 2020—2026 годы показывает, что внешняя среда меняется чаще и сильнее, чем это предполагалось ранее: пандемия 2020 года сократила продажи на 40% за 2,5 месяца закрытия торговых залов, резкие колебания курса доллара в 2022 году (с 75 до 120 руб. за месяц) потребовали заморозки импортных закупок, повышение ключевой ставки до 21% в 2024 году увеличило процентные расходы втрое. Финансовое планирование через сценарный анализ оценивает влияние вероятных внешних изменений и готовит организацию к адекватному реагированию.

Структура выручки «ТоргСервиса» по трем каналам продаж представлена на рисунке 1.1. Каждый канал имеет соб-

ственные условия оплаты и структуру сопутствующих расходов, что требует отдельного планирования.



Рисунок 1.1 — Структура выручки ООО «ТоргСервис» по каналам продаж

Оптовые продажи составляют 60% выручки (288 млн руб.) и осуществляются по безналичному расчету с отсрочкой платежа 22—35 дней в зависимости от объема и истории взаимоотношений с клиентом. Розничные продажи (28%, или 134 млн руб.) осуществляются через торговые залы трех

филиалов с оплатой в момент покупки. Интернет-продажи (12%, или 58 млн руб.) осуществляются через собственный сайт организации и маркетплейсы (Ozon, Wildberries). Распределение выручки по каналам и филиалам с учетом региональной специфики представлено в таблице 1.4.

Таблица 1.4. Распределение выручки по филиалам и каналам продаж (тыс. руб./год)

Филиал	Доля, %	Оптовые	Розничные	Интернет	ИТОГО
Москва	50	120 000	84 000	36 000	240 000
Санкт-Петербург	30	83 600	46 400	14 000	144 000
Екатеринбург	20	44 400	43 600	8 000	96 000
ИТОГО	100	248 000	174 000	58 000	480 000

Специфика каждого канала продаж определяет характер расходов и денежных потоков. Оптовые продажи требуют минимальных коммерческих расходов (нет аренды торгового зала для обслуживания покупателя, нет продавцов-консультантов), но предполагают отсрочку платежа, то есть замораживают оборотный капитал на 22—35 дней. Розничные продажи требуют значительных расходов на аренду торговых залов (350 кв. м в Москве по ставке 2 500 руб./кв. м) и на содержание торгового персонала (18—32 сотрудника на филиал), но обеспечивают немедленное поступление денежных средств. Интернет-продажи требуют расходов на логистику «последней мили» (доставку покупателю курьером или че-

рез пункты выдачи) и комиссий маркетплейсов (15—20% от цены товара); при этом процент возвратов по интернет-заказам в 3—4 раза выше, чем в розничных магазинах.

Финансовое планирование обеспечивает согласованность интересов различных групп стейкхолдеров организации. Собственники получают обоснованный прогноз чистой прибыли и дивидендов. Банк-кредитор оценивает выполнение ковенантов и способность обслуживать долг. Руководители подразделений получают целевые ориентиры и выделенные ресурсы. Сотрудники получают информацию о планируемой индексации заработной платы и расширении штата. Налоговые органы через прогноз налоговых обязательств обеспечивают стабильность бюджетных поступлений. Поставщики через долгосрочные контракты получают предсказуемость объемов закупок.

Функции финансового планирования в организации охватывают четыре направления. Прогнозная функция состоит в оценке будущих финансовых показателей на основе текущих тенденций и прогноза внешних условий. Целеполагающая функция превращает стратегические намерения руководства в количественные показатели, достижение которых может быть измерено. Координирующая функция обеспечивает согласованность действий подразделений через единые плановые показатели и допущения. Контрольная функция создает базу для оценки фактических результатов через сопоставление с плановыми показателями.

Информационная база финансового планирования включает четыре группы данных. Первая группа — внутренние оперативные данные: отчеты учетной системы о продажах, закупках, остатках запасов, дебиторской и кредиторской задолженности. Вторая группа — внутренние нормативные данные: штатное расписание, условия действующих договоров, учетная политика, положения о премировании. Третья группа — внешние макроэкономические данные: прогнозы Банка России, Минэкономразвития, консенсус-прогнозы аналитических агентств. Четвертая группа — внешние отраслевые данные: обзоры рынка бытовой техники, данные ассоциаций, статистика Росстата по обороту розничной торговли. Согласованное использование всех четырех групп обеспечивает обоснованность плановых показателей.

Управленческая значимость финансового планирования прослужит через систему KPI руководителей подразделений. Каждому руководителю устанавливается целевой показатель, связанный с его сферой ответственности: руководителю филиала — плановая выручка, руководителю складской службы — соблюдение бюджета складских расходов, директору по закупкам — показатели оборачиваемости и доли просроченных поставок. Достижение целевых показателей служит основанием для выплаты премиальной части вознаграждения. Указанным подходом обеспечивается личная заинтересованность каждого руководителя в выполнении бюджета.

Пятое направление — оценка влияния внешних изменений — приобрело особую значимость в последние годы. За период 2020—2026 годов произошло несколько существенных изменений внешней среды: пандемия, резкие колебания валютного курса, повышение налоговых ставок, многократные изменения ключевой ставки Банка России. Каждое изменение требовало пересчета финансовых показателей и корректировки управленческих решений. Организации, не имевшие выстроенной системы финансового планирования, оказывались в ситуации реактивного управления: принимали решения после того, как негативные последствия уже наступили.

Четвертое направление — обоснование привлечения заемного финансирования — связано с сезонностью бизнеса торговой организации. Пиковые продажи приходятся на ноябрь-декабрь, однако закупки для обеспечения этих продаж происходят в сентябре-октябре. Разрыв между моментом закупки товара и моментом получения оплаты от покупателей достигает 60—90 дней в зависимости от канала продаж. В течение этого разрыва организация финансирует товарные запасы за счет заемных средств. Финансовое планирование обосновывает лимит кредитной линии, необходимой для покрытия сезонных потребностей.

Третье направление — оценка ожидаемого финансового результата — служит основой коммуникации с собственниками. Ежегодно собственники утверждают годовой бюджет и

принимают решение о выплате дивидендов по итогам предшествующего года. Размер дивидендов зависит от фактической чистой прибыли, а размер реинвестированной прибыли определяет потребность во внешнем финансировании инвестиционных проектов. Если фактическая прибыль окажется существенно ниже плановой, собственники будут вынуждены либо снизить дивиденды, либо отказаться от части инвестиционных проектов, либо привлекать дополнительные заемные средства.

Второе направление — обеспечение текущей платежеспособности — реализуется через регулярный анализ ожидаемых поступлений и выплат на горизонте 30—60 дней. Казначей «ТоргСервиса» ведет учет выставленных счетов покупателям с распределением по срокам ожидаемой оплаты, согласованных графиков платежей поставщикам, установленных сроков уплаты налоговых обязательств, графиков выплаты заработной платы. Совокупность этих данных формирует платежный календарь, на основе которого принимаются оперативные решения об использовании кредитной линии, переносе несрочных платежей, активизации работы с просроченной дебиторской задолженностью.

Специфика торговой деятельности требует поддержания значительных товарных запасов. Если розничный магазин или оптовый клиент не получает заказанную единицу сразу, он обращается к конкурентам. Средний срок поставки холодильника из Турции составляет 21—28 дней с момента

оплаты, что означает: при отсутствии товара на складе организация теряет покупателя практически безальтернативно. Поэтому нормативные остатки по крупной бытовой технике устанавливаются на уровне 28 дней продаж — с запасом на период заказа и доставки. По мелкой бытовой технике российского производства нормативы значительно ниже (14 дней), поскольку доставка занимает 5—7 дней при оперативной коммуникации с поставщиком.

Рассмотрим подробнее содержание каждого из пяти направлений работы финансового планирования в ООО «ТоргСервис». Первое направление — обоснование потребности в товарных запасах — осуществляется в несколько этапов. Коммерческая служба совместно с руководителями филиалов анализирует фактические продажи за предшествующие 24 месяца, выявляет сезонные колебания, определяет тенденции по каждой из пяти товарных категорий. Директор по закупкам анализирует условия поставщиков: минимальные партии заказа, сроки доставки, возможность ускоренной доставки за дополнительную плату, условия возврата нереализованного товара. Финансовая служба рассчитывает оптимальный уровень запасов с учетом сезонности и нормативных сроков хранения. Генеральный директор утверждает нормативы запасов в составе единой учетной политики организации.

Перспективы развития «ТоргСервиса» определяются балансом стратегических возможностей и текущих ограниче-

ний. Возможности: рост рынка бытовой техники в России на 4—5% ежегодно (прогноз отраслевой ассоциации); развитие интернет-торговли с темпом 25—30% годовых; региональная экспансия в города-миллионники без присутствия федеральных сетей; запуск специализированных направлений (умный дом, климатическая техника). Ограничения: высокая конкуренция со стороны маркетплейсов и федеральных сетей с большим масштабом и ресурсами; зависимость от импортных поставок и валютного курса; дефицит квалифицированного персонала в торговле; ограниченный доступ к внешнему финансированию для региональной экспансии.

Анализ конкурентного окружения «ТоргСервиса» показывает, что прямые конкуренты в сегменте оптово-розничной торговли бытовой техникой работают в трех географических зонах присутствия с различной степенью насыщенности рынка. Московский рынок наиболее насыщен: 8 прямых конкурентов сопоставимого размера плюс федеральные сети (Эльдорадо, М. Видео, DNS), маркетплейсы (Ozon, Wildberries, Яндекс. Маркет) и специализированные интернет-магазины. Совокупная доля «ТоргСервиса» в московском рынке оценивается в 2,1%. Петербургский рынок менее насыщен: 5 прямых конкурентов, доля «ТоргСервиса» 2,8%. Екатеринбургский рынок наименее насыщен: 3 конкурента, доля 3,5%.

Управление товарными потоками от поставщиков к покупателям требует координации работы трех функциональных

служб: закупочной (заключение договоров с поставщиками, размещение заказов, контроль поступления товаров), складской (приемка, хранение, комплектация заказов покупателей), логистической (доставка покупателям собственным автотранспортом и привлеченным транспортом). Несогласованная работа служб приводит к проблемам: задержки поставок ведут к потерянными продажам, ошибки комплектации — к рекламациям и возвратам, опоздания доставки — к недовольству покупателей и репутационным потерям.

Особенности торговой деятельности проявляются в высокой оборачиваемости товарных запасов и значительной доле переменных расходов в структуре операционной деятельности. В отличие от производственной организации, где значительная часть расходов формируется в процессе производства (сырье, материалы, заработная плата производственных рабочих, энергоносители), торговая организация осуществляет добавленную стоимость через торговую наценку. Это определяет упрощенную структуру себестоимости (преимущественно закупочная стоимость товаров плюс транспортные расходы на доставку от поставщиков) и более высокую долю коммерческих расходов в структуре операционной деятельности.

Информационная инфраструктура финансового планирования «ТоргСервиса» построена на базе двух тесно интегрированных систем: учетной системы 1С: Управление торговлей (источник фактических данных) и бюджетной мо-

дели в Excel (инструмент построения плановых показателей). Связь между двумя системами обеспечивается через регулярную выгрузку фактических данных в стандартизированном формате с последующим импортом в бюджетную модель. Аналитик финансовой службы выполняет выгрузку ежемесячно к третьему рабочему дню месяца, проверяет корректность импорта через контрольные показатели (общая выручка, общие расходы, остатки активов и обязательств), при необходимости корректирует данные.

Связь финансового планирования со стратегическим управлением реализуется через каскадирование целей. Стратегический план «ТоргСервиса» на 5 лет (2028—2032) определяет долгосрочные цели и направления развития. Среднесрочный план на 3 года конкретизирует первые годы стратегического плана с учетом текущих условий. Годовой бюджет на 2028 год детализирует ближайший год среднесрочного плана с помесечной разбивкой. Оперативные планы (платежный календарь, недельные графики) детализируют годовой бюджет на короткие периоды. Каждый последующий уровень планирования основывается на предыдущем и не противоречит ему.

Виды финансовых планов классифицируются по разным признакам. По временному горизонту: стратегические (3—5 лет и более), среднесрочные (1—3 года), краткосрочные или текущие (1 год), оперативные (квартал, месяц, неделя, день). По объекту планирования: совокупный финансовый

план организации, планы по видам деятельности, планы по подразделениям, планы по проектам. По характеру: индикативные (направляющие, без жесткой обязательности) и директивные (обязательные к исполнению).

Принцип точности расчетов требует применения корректных методов и достоверных данных. Принцип участия предполагает вовлечение в процесс планирования всех заинтересованных подразделений и сотрудников. Принцип согласованности целей и средств обеспечивает баланс между амбициозностью целей и реалистичностью предусматриваемых ресурсов. Принцип оперативности обеспечивает своевременную подготовку плановых документов и реакцию на отклонения. Принцип контролируемости предусматривает возможность сопоставления фактических результатов с плановыми показателями и принятия корректирующих мер.

Принципы финансового планирования включают следующие положения, общепризнанные в экономической литературе и практике. Принцип научной обоснованности требует применения проверенных методов и достоверных исходных данных. Принцип единства финансового планирования предполагает согласованность всех элементов плана между собой и с общими целями организации. Принцип непрерывности означает, что финансовое планирование выполняется постоянно, без перерывов, с переходом от одного цикла к другому. Принцип гибкости предусматривает возможность пересмотра плановых показателей при существенном изме-

нении условий.

Влияние внешних факторов на финансовое планирование в России в последние годы возросло. Геополитические события, санкции, нестабильность валютного курса, изменения налогового и таможенного законодательства требуют постоянной адаптации бюджетных процедур. Организации, успешно справляющиеся с указанными вызовами, развивают сценарный подход к планированию, ускоряют скорость пересмотра плановых показателей, формируют резервы на случай неблагоприятных событий.

Цифровизация финансового планирования — современная тенденция, существенно меняющая работу финансовых служб. Применение специализированных платформ автоматизации (1С: Управление холдингом, Anaplan, IBM Planning Analytics) позволяет автоматизировать рутинные операции, обеспечить единую методологию для всех подразделений, оперативно обновлять плановые показатели при изменении условий. Для средних организаций как «ТоргСервис» переход на специализированные платформы экономически обоснован при достижении масштаба 4—5 филиалов.

Развитие финансового планирования в России происходит в направлении приближения к международным стандартам и лучшим практикам. Российские организации все активнее применяют современные подходы: бюджетирование с участием руководителей подразделений, скользящие прогнозы, KPI-системы оценки результативности, сценарный

анализ при планировании. Внедрение федеральных стандартов бухгалтерского учета приближает российскую отчетность к МСФО, что облегчает сопоставимость финансовых показателей с международными бенчмарками.

Качество финансового планирования влияет на стоимость заемного финансирования. Банки рассматривают качество плановых документов и точность прогнозирования предыдущих лет как один из факторов при определении процентной ставки. Организация с регулярно подтверждаемыми прогнозами получает кредит по более низкой ставке (на 1—2 п.п. ниже базовой). Организация с систематическими ошибками в прогнозировании получает кредит по более высокой ставке.

Эффективность финансового планирования оценивается через несколько количественных критериев. Точность прогнозирования измеряется средней абсолютной процентной ошибкой (MAPE): отношение модуля отклонений к плановым значениям, усредненное по периодам. Целевое значение MAPE для месячной выручки — не более 10%, для квартальных — не более 7%, для годовой — не более 5%. Своевременность подготовки плановых документов измеряется соблюдением утвержденных сроков.

Подходы к формированию финансового плана различаются по степени детализации и горизонту планирования. Краткосрочный план на ближайшие 3—6 месяцев основывается на текущих обязательствах и подтвержденных контрактах

с минимальной долей прогнозных оценок. Среднесрочный план на 1 год включает значительную долю прогнозов на основе сезонных коэффициентов и тренда роста. Долгосрочный план на 3—5 лет содержит преимущественно прогнозные оценки с укрупненными показателями без помесечной детализации.

Особенности финансового планирования в торговых организациях обусловлены спецификой их деятельности. Торговая организация не производит товары, а закупает их у поставщиков и реализует покупателям с торговой наценкой. Главные финансовые потоки связаны с приобретением товаров, формированием товарных запасов, реализацией покупателям. Расходы преимущественно операционные (закупочная стоимость, аренда, ФОТ, реклама, доставка) с относительно небольшой долей капитальных вложений. Финансовый цикл короткий, что определяет быстрое возмещение инвестиций.

Современная теория финансового менеджмента рассматривает финансовое планирование как непрерывный процесс с многократными итерациями и постоянной обратной связью. Подход признает, что внешняя среда меняется быстрее, чем традиционные годовые циклы планирования, и требует постоянной адаптации плановых показателей к новым условиям. Скользящий прогноз, сценарный анализ, стресс-тестирование — инструменты, отвечающие требованиям современной экономической среды и применяемые в дополнение

к традиционному годовому бюджетированию.

Между тремя уровнями планирования существует взаимная связь — стратегический горизонт задает общие ориентиры, тактический детализирует их в годовых показателях, оперативный обеспечивает повседневную реализацию. Инструменты на каждом уровне свои: для стратегического — сценарные модели и инвестиционные расчеты, для тактического — бюджет, для оперативного — платежный календарь.

В торговой организации современные методы планирования помогают одновременно решать две задачи: повышать управленческую отдачу и удерживать финансовую устойчивость. Без них опираться приходится на интуицию руководства, а это в условиях колебаний валютного курса и ставок ЦБ ведет к ошибкам.

Особенности торговой организации требуют учета специфических аспектов в финансовом планировании. Зависимость от поставщиков (особенно зарубежных) создает валютные и логистические риски, отражаемые в бюджете через сценарный анализ. Сезонность продаж требует помесечной детализации бюджета и кредитного плана для покрытия сезонных потребностей. Многоканальность продаж требует анализа эффективности каждого канала и оптимизации структуры. Высокая оборачиваемость запасов требует постоянного контроля уровня запасов.

Главные направления применения финансового планирования в торговой организации: обоснование товарной по-

литики (ассортимент, нормативы запасов); ценовая политика (наценки, скидки, акции); кадровая политика (численность, индексация ФОТ, премирование); инвестиционная политика (капитальные вложения, источники финансирования); кредитная политика (использование заемных средств, ковенанты). Каждое направление имеет свои методы и инструменты, объединяющиеся в единую систему финансового планирования.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Назовите пять задач финансового планирования торговой организации. Какая из задач наиболее значима для организации с сезонным характером продаж?
2. Каким образом избыточные товарные запасы влияют на финансовое состояние организации? Какие расходы порождает хранение товара?
3. Рассчитайте совокупные ежемесячные выплаты «Торг-Сервиса» по данным таблицы 1.3 (минимум и максимум).
4. Почему торговая наценка различается по товарным категориям? Какими факторами определяется наценка на крупную бытовую технику?
5. Для чего банк-кредитор запрашивает финансовый план? Какие ковенанты он оценивает?
6. Перечислите четыре функции финансового планирования. Приведите пример реализации координирующей функции.

1.2. Долгосрочное финансовое планирование и финансирование инвестиционных проектов

Долгосрочное финансовое планирование охватывает горизонт от 3 до 5 лет и определяет стратегические направления развития организации через количественные показатели выручки, прибыли и денежных потоков. В отличие от годового бюджета, детализирующего ближайший год до уровня, позволяющего принимать повседневные решения, долгосрочный план содержит укрупненные показатели без месячной разбивки и служит основой для оценки крупных инвестиционных проектов.

Долгосрочный план «ТоргСервиса» на 2028—2032 годы включает три инвестиционных проекта, параметры которых обобщены в таблице 1.5. Совокупная инвестиция по трем проектам составляет 32 000 тыс. руб., ожидаемый совокупный прирост годовой прибыли после выхода на полную мощность — 18 950 тыс. руб.

Таблица 1.5. Инвестиционные проекты ООО «ТоргСервис» на 2028—2032 гг.

Проект	Год запуска	Инвестиция, тыс. руб.	Годовая прибыль	Окупаемость
Развитие интернет-торговли	2029	6 000	5 250	1,1 года
Открытие филиала в Нижнем Новгороде	2030	18 000	10 500	1,7 года
Автоматизация склада и обновление ПО	2031	8 000	3 200	2,5 года
ИТОГО		32 000	18 950	1,7 года (среднее)

Проект развития интернет-торговли предусматривает разработку собственного интернет-магазина с полной интеграцией в учетную систему 1С: Управление торговлей (2 400 тыс. руб.), организацию службы обработки интернет-заказов с выделением трех сотрудников и оборудованием рабочих мест (1 200 тыс. руб.), настройку логистики «последней мили» через партнерство с курьерскими службами и пунктами выдачи заказов (900 тыс. руб.), комплекс мероприятий по продвижению: контекстная реклама, поисковая оптимизация, присутствие на крупнейших маркетплейсах (1 500 тыс. руб. за первый год). Совокупная инвестиция 6 000 тыс. руб. Ожидаемый прирост выручки 25 000 тыс. руб./год (увеличение доли интернет-продаж с текущих 12% до 17%). Ежегодные дополнительные расходы: комиссии маркетплейсов (15—20% от продаж через них), логистика (350—800 руб. за заказ), обработка возвратов (7—8% интернет-заказов возвращаются), содержание службы интернет-продаж — со-

вокупно около 18 000 тыс. руб./год. Чистая ежегодная прибыль проекта: 5 250 тыс. руб. Простой срок окупаемости: $6\,000 / 5\,250 = 1,1$ года. NPV при ставке дисконтирования 18% и горизонте 5 лет: +10 417 тыс. руб.

Проект открытия четвертого филиала в Нижнем Новгороде предусматривает капитальные вложения на сумму 18 000 тыс. руб.: ремонт арендуемого торгового зала площадью 300 кв. м (4 500 тыс. руб., включая отделку, систему кондиционирования, освещение), закупку торгового оборудования — стеллажи, витрины, кассовый узел, компьютерная техника (3 200 тыс. руб.), формирование стартового товарного запаса на 30 дней продаж по четырем основным категориям (8 000 тыс. руб.), расходы на набор и обучение персонала — 14 сотрудников, включая руководителя филиала, 6 продавцов-консультантов, 3 менеджеров по оптовым продажам, 2 менеджеров интернет-направления и 2 сотрудников поддержки (1 500 тыс. руб.), рекламная кампания открытия (800 тыс. руб.). Ожидаемая выручка первого года работы — 48 000 тыс. руб. (выход на 67% от целевого объема), второго года — 72 000 тыс. руб. (100%). Точка безубыточности наступает на восьмом месяце работы.

Проект автоматизации склада и обновления программного обеспечения предусматривает внедрение системы управления складом (WMS), включающей адресное хранение, автоматизацию комплектации заказов с использованием терминалов сбора данных, интеграцию с учетной системой и

транспортной логистикой. Инвестиция 8 000 тыс. руб.: программное обеспечение WMS (3 200 тыс. руб.), серверное и терминальное оборудование (2 100 тыс. руб.), внедрение и обучение персонала (1 400 тыс. руб.), организационные расходы и непредвиденные (1 300 тыс. руб.). Ожидаемая экономия после внедрения: сокращение двух штатных единиц складских рабочих (экономия ФОТ с начислениями 1 563 тыс. руб./год), сокращение ошибок комплектации с 1,2% до 0,3% (экономия на возвратах и рекламациях 180 тыс. руб./год), ускорение комплектации на 25% (возможность обрабатывать больший объем без расширения штата, оцениваемое как 600 тыс. руб./год условного дохода). Чистая годовая экономия за вычетом расходов на поддержку программного обеспечения и замену лицензий: 3 200 тыс. руб./год. Срок окупаемости 2,5 года.

Финансовая часть бизнес-плана любого инвестиционного проекта «ТоргСервиса» содержит четыре последовательно связанных раздела. В первом — инвестиционные затраты с разбивкой по статьям и срокам освоения, что важно для согласования с источниками финансирования. Второй раздел дает прогноз операционных доходов и расходов на горизонте 5 лет с разделением на постоянные и переменные. В третьем рассчитываются денежные потоки по кассовому методу с разделением на операционную, инвестиционную и финансовую деятельность согласно ПБУ 23/2011. Четвертый посвящен оценке эффективности — NPV, IRR, простой и дис-

континированный сроки окупаемости.

Минимальная ставка доходности, используемая при оценке проектов, определяется через средневзвешенную стоимость капитала (WACC). Расчет WACC «ТоргСервиса» приведен в таблице 1.6.

Таблица 1.6. Расчет средневзвешенной стоимости капитала (WACC) на 2028 г.

Источник капитала	Сумма, тыс. руб.	Доля	Стоимость	Взвешенная
Собственный капитал	65 000	38,7%	30,0%	11,61%
Кредитная линия (среднегод.)	18 000	10,7%	13,5%*	1,44%
Арендные обязательства	85 000	50,6%	9,0%*	4,55%
ИТОГО / WACC	168 000	100%		17,60%
* ставки с учетом налогового щита (1 - 0,25)				

Стоимость собственного капитала (30%) соответствует требуемой доходности собственников и превышает ставку по банковским депозитам (12—14%) на 16—18 процентных пунктов, что отражает премию за риск вложений в коммерческую деятельность. Стоимость кредита (18% номинальная) с учетом налогового щита (проценты по кредиту уменьшают налоговую базу по налогу на прибыль): $18\% \times (1 - 0,25) = 13,5\%$. Стоимость арендных обязательств по ФСБУ

25/2018 (12% номинальная, определена при дисконтировании арендных платежей) с учетом налогового щита: $12\% \times (1 - 0,25) = 9,0\%$. Совокупный WACC: 17,6%. Инвестиционные проекты принимаются, если IRR проекта превышает WACC; для проекта интернет-торговли IRR составляет около 80%, что существенно выше барьерной ставки 17,6%, что подтверждает экономическую обоснованность инвестиции.

Совокупная потребность в финансировании инвестиционных проектов (32 000 тыс. руб. за четыре года) покрывается из двух источников: нераспределенная прибыль, остающаяся в организации после выплаты дивидендов (70%, или 22 400 тыс. руб. совокупно), и банковский кредит (30%, или 9 600 тыс. руб.). Ежегодное самофинансирование из прибыли составляет около 5 600 тыс. руб. (с учетом 50% распределения чистой прибыли на дивиденды и 50% на развитие).

Среднесрочное планирование на горизонте одного года конкретизирует ближайший год в форме годового бюджета. Годовой бюджет «ТоргСервиса» содержит набор взаимосвязанных документов: бюджет продаж с помесечной разбивкой по пяти товарным категориям и трем филиалам, бюджет закупок, бюджеты расходов по подразделениям (коммерческие расходы филиалов, складские расходы, логистические, административные), бюджет доходов и расходов (БДР) как сводный операционный бюджет, бюджет движения денежных средств (БДДС) по кассовому методу, прогнозный баланс на конец каждого квартала. Годовой бюджет утвержда-

ется генеральным директором 25 декабря и вводится в действие с 1 января следующего года.

Продажи бытовой техники в России подвержены выраженной сезонности: пик в ноябре-декабре (предновогодние покупки, сезон крупных приобретений), спад в январе-феврале (послепраздничное снижение потребительской активности). Сезонные коэффициенты «ТоргСервиса», рассчитанные на основе фактических данных за 2024—2027 годы методом усреднения, представлены на рисунке 1.2 и в таблице 1.7.

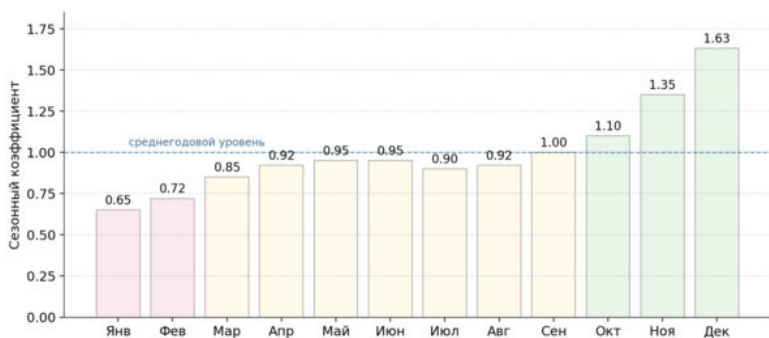


Рисунок 1.2 — Сезонные коэффициенты продаж бытовой техники в РФ

Таблица 1.7. Сезонные коэффициенты и плановая выручка по месяцам 2028 г. (тыс. руб.)

Месяц	Коэффициент	Выручка	Себестоимость	Валовая прибыль
Январь	0,65	26 000	20 000	6 000
Февраль	0,72	28 800	22 154	6 646
Март	0,85	34 000	26 154	7 846
Апрель	0,90	36 000	27 692	8 308
Май	0,88	35 200	27 077	8 123
Июнь	0,95	38 000	29 231	8 769
Июль	0,92	36 800	28 308	8 492
Август	1,00	40 000	30 769	9 231
Сентябрь	1,05	42 000	32 308	9 692
Октябрь	1,10	44 000	33 846	10 154
Ноябрь	1,35	54 000	41 538	12 462
Декабрь	1,63	65 200	50 154	15 046
ИТОГО		480 000	369 231	110 769

Соотношение максимального и минимального месячных коэффициентов составляет 2,5 раза (1,63 декабря к 0,65 января). Иными словами, декабрьская выручка больше январской в два с половиной раза — и это разрыв, который требует серьезной работы с оборотным капиталом.

Сезонная ситуация продаж бытовой техники в российской рознице повторяется год от года почти без изменений.

Тактическое планирование на год вперед оформляется в виде годового бюджета.

Анализ чувствительности для проекта интернет-торговли показывает: при снижении ожидаемой выручки на 30% проект сохраняет положительное NPV (при пропорциональном снижении расходов). При росте расходов на 30% NPV также остается положительным. Проект становится экономически нецелесообразным только при одновременном снижении выручки на 30% и росте расходов на 30%, что считается мало-

вероятным сценарием. Запас прочности проекта оценивается как высокий.

Совокупность четырех показателей подтверждает: проект экономически обоснован и его реализация целесообразна в плановом периоде.

Раздел четвертый посвящен оценке эффективности и опирается на четыре главных индикатора.

В третьем разделе бизнес-плана — расчете денежных потоков — применяется кассовый метод, в отличие от БДР, который строится по начислению.

Второй раздел финансовой части — прогноз операционных доходов и расходов на период реализации проекта. Для торговой организации прогнозный период составляет 5 лет (более длительные прогнозы малонадежны в условиях российской экономики). Прогноз выручки строится по годам с учетом выхода филиала на плановую мощность: 50% в первый год, 80% во второй год, 100% в третий и последующие годы. Прогноз расходов учитывает постоянные и переменные составляющие, индексацию постоянных расходов на инфляцию, изменение закупочных цен по соглашениям с поставщиками.

Финансовая часть бизнес-плана инвестиционного проекта содержит четыре раздела. Первый раздел — инвестиционные затраты — детально перечисляет все виды затрат: приобретение основных средств, ремонт помещений, формирование первоначальных оборотных активов, расходы на под-

бор и обучение персонала, регистрация и лицензирование, первоначальные маркетинговые расходы. Каждая позиция обосновывается документами: коммерческие предложения поставщиков, сметы на ремонтные работы, прайс-листы. Совокупная инвестиция по проекту открытия филиала в Нижнем Новгороде составляет 18 000 тыс. руб., при этом наибольшая доля приходится на формирование товарного запаса (8 000 тыс. руб., или 44% инвестиции).

Оперативное финансовое планирование на горизонте 1—30 дней обеспечивает текущую платежеспособность через ежедневный мониторинг денежных потоков. Казначей «ТоргСервиса» каждое утро проверяет фактический остаток на расчетном счете, сверяет с банковскими выписками, актуализирует прогноз поступлений и выплат на ближайшие 4 недели. Если прогноз показывает приближение остатка к минимально допустимому уровню (3 000 тыс. руб.) или потенциальное опускание ниже этого уровня, казначей информирует финансового директора и согласовывает корректирующие меры.

Текущее финансовое планирование «ТоргСервиса» реализуется через годовой бюджет, охватывающий все аспекты деятельности организации. Структура годового бюджета включает три уровня детализации. Первый уровень — сводные финансовые бюджеты (БДР, БДДС, прогнозный баланс) с помесечной детализацией. Второй уровень — функциональные операционные бюджеты подразделений (прода-

жи по филиалам и категориям, закупки, расходы по статьям). Третий уровень — вспомогательные расчеты (платежный календарь, расчеты налоговых обязательств, графики поступлений и выплат, кредитный план).

Корпоративная стратегия «ТоргСервиса» строится на трех приоритетах: операционная эффективность (повышение рентабельности продаж до 9% к 2032 году через оптимизацию ассортимента и снижение операционных расходов), географическая экспансия (открытие 4-го филиала в 2030 году, рассмотрение 5-го в 2033 году), цифровизация (развитие интернет-канала, автоматизация бюджетного процесса, внедрение системы управления складом). Каждый приоритет конкретизируется через инвестиционные проекты с расчетом срока окупаемости и показателей эффективности.

Финансирование долгосрочной программы развития требует совокупных капитальных вложений в размере 32 млн руб. за период 2028—2032 годов. Источники финансирования: нераспределенная прибыль организации (70% совокупной потребности, или 22,4 млн руб.) — формируется за счет ежегодного направления 50% чистой прибыли на реинвестирование; банковские кредиты (30%, или 9,6 млн руб.) — привлекаются под конкретные проекты с расчетом окупаемости. Собственники организации поддерживают политику умеренной долговой нагрузки: соотношение долг/капитал не должно превышать 1:1 при стандартных условиях деятельности.

Долгосрочное финансовое планирование охватывает горизонт 3—5 лет и определяет стратегические направления развития организации через количественные показатели. Для «ТоргСервиса» долгосрочный план на 2028—2032 годы предусматривает рост выручки с 480 млн руб. до 720 млн руб. (среднегодовой темп роста 8,5%), расширение филиальной сети с трех до четырех филиалов (открытие в Нижнем Новгороде в 2030 году), увеличение доли интернет-продаж с 12% до 25%, последовательное обновление парка торгового и складского оборудования.

Управление портфелем инвестиционных проектов предполагает сбалансированный подход к различным типам проектов. Тип 1 — проекты обновления (замена устаревшего оборудования) — обеспечивают сохранение текущих операционных возможностей. Тип 2 — проекты оптимизации (внедрение технологий снижения расходов) — обеспечивают рост рентабельности. Тип 3 — проекты роста (расширение филиальной сети, новые направления) — обеспечивают рост выручки и доли рынка. Тип 4 — стратегические проекты (развитие интернет-канала, цифровизация) — обеспечивают долгосрочную конкурентоспособность.

Оценка инвестиционных проектов выполняется по комплексу показателей. NPV — чистая приведенная стоимость; IRR — внутренняя норма доходности; PI — индекс прибыльности; PP — простой срок окупаемости; DPP — дисконтированный срок окупаемости. Проект принимается при

выполнении нескольких условий: $NPV > 0$; $IRR > WACC$ + премия за риск; $PP <$ установленного порога (для «ТоргСервиса» 3 года для оборудования, 5 лет для филиалов); устойчивость показателей к изменению ключевых параметров (анализ чувствительности).

Финансирование инвестиционных проектов «ТоргСервиса» осуществляется из двух источников. Внутренние источники — нераспределенная прибыль организации (50% от чистой прибыли направляется на реинвестирование, 50% — на дивиденды). Ежегодное самофинансирование составляет около 11,8 млн руб. при базовом сценарии. Внешние источники — банковские кредиты под конкретные инвестиционные проекты с расчетом окупаемости. Соотношение внутреннего и внешнего финансирования инвестиций «ТоргСервиса» 70:30, что обеспечивает умеренный финансовый рычаг и сохраняет возможности привлечения дополнительного финансирования при необходимости.

Особенности долгосрочного планирования в условиях нестабильной макроэкономической среды требуют применения специальных подходов. Сценарный подход к долгосрочному планированию: разрабатываются 3—4 сценария развития (оптимистический, базовый, пессимистический, кризисный) с описанием условий и ожидаемых финансовых результатов. Адаптивный подход: долгосрочный план не фиксируется на 5 лет, а ежегодно обновляется (скользящий план) с учетом фактических результатов и новых условий.

Расчет потребности в финансировании инвестиционных проектов выполняется на этапе подготовки бизнес-плана. Совокупная потребность определяется как сумма инвестиционных затрат на основные средства плюс потребность в дополнительном оборотном капитале (формирование стартовых запасов, дебиторской задолженности, минимального остатка денежных средств). Для «ТоргСервиса» проект открытия филиала в Нижнем Новгороде требует 18 000 тыс. руб. на основные средства и стартовый запас плюс 2 000—3 000 тыс. руб. на формирование первоначальной дебиторской задолженности (до получения первых поступлений), итого 20—21 млн руб.

Источники долгосрочного финансирования различаются по стоимости и условиям привлечения. Собственный капитал не имеет фиксированной стоимости, но требует выплаты дивидендов из чистой прибыли. Банковский кредит имеет фиксированную процентную ставку (для «ТоргСервиса» 18%), но требует залогового обеспечения и соблюдения ковенантов. Лизинг основных средств имеет ставку, близкую к банковскому кредиту, но позволяет финансировать конкретные виды основных средств с более гибкими условиями. Эмиссия облигаций доступна только крупным организациям с устойчивой репутацией на финансовом рынке.

Финансовая часть инвестиционного проекта подробно рассматривает источники финансирования. Внутренние источники — собственные средства организации (нераспреде-

ленная прибыль предыдущих лет, амортизационные отчисления, доходы от продажи неиспользуемых активов). Внешние источники — заемные средства (банковские кредиты, облигационные займы для крупных организаций, лизинг оборудования). Соотношение внутренних и внешних источников зависит от достаточности собственных средств, доступности заемного финансирования, структуры финансового рычага организации.

Сравнение проектов в условиях ограниченных ресурсов выполняется по нескольким критериям. Критерий 1: NPV (предпочтение проекту с большим NPV). Критерий 2: IRR (предпочтение проекту с большим запасом по сравнению с WACC). Критерий 3: индекс прибыльности $PI = NPV / \text{Инвестиция}$. Критерий 4: дисконтированный срок окупаемости. Критерий 5: стратегическое соответствие (проект соответствует долгосрочным целям организации).

Источники финансирования инвестиционных проектов «ТоргСервиса» включают четыре варианта. Вариант 1: нераспределенная прибыль (наиболее предпочтительный, не создает долговой нагрузки). Вариант 2: банковский кредит (распространенный для крупных проектов с ясной окупаемостью). Вариант 3: лизинг основных средств (применяется для приобретения автотранспорта и оборудования). Вариант 4: финансирование от поставщиков (товарный кредит, рассрочка платежей за оборудование).

Постпроектный анализ — важная часть инвестиционного

процесса. По завершении проекта (через 1—2 года после запуска) проводится сопоставление фактических финансовых показателей с плановыми. Анализ выявляет: насколько точны были прогнозы; какие факторы привели к отклонениям; какие уроки извлечены для будущих проектов. Документирование результатов постпроектного анализа служит базой совершенствования методологии оценки инвестиций.

Текущее финансовое планирование на год реализуется через систему годовых бюджетов с помесечной детализацией. Главные документы: БДР, БДДС, прогнозный баланс, функциональные бюджеты подразделений. Вспомогательные документы: регистр допущений, кредитный план, платежный календарь, расчет ковенантов. Все документы связаны через перекрестные ссылки и контрольные сверки. Утверждение текущего бюджета осуществляется генеральным директором 25 декабря предшествующего года.

Источники долгосрочного финансирования включают несколько вариантов с различной стоимостью и условиями. Собственный капитал (нераспределенная прибыль) — наиболее доступный источник, но ограниченный объемом текущей прибыльности организации. Банковские кредиты — доступны при наличии обеспечения и соблюдении ковенантов. Лизинг основных средств — подходит для приобретения конкретных объектов. Эмиссия облигаций — доступна крупным организациям. Привлечение внешних инвесторов через продажу долей капитала — радикальный шаг с долго-

срочными последствиями для управления.

Бизнес-план инвестиционного проекта в торговой организации должен учитывать четыре специфических риска. Первый риск — неудачный выбор местоположения филиала: ошибка в оценке трафика или конкурентного окружения может привести к недополучению планового объема продаж на 30—50%. Второй риск — изменение потребительских предпочтений: появление новых каналов покупки (маркетплейсы) или товарных категорий (умные устройства) может снизить продажи традиционного ассортимента. Третий риск — кадровый: дефицит квалифицированных продавцов в регионе может затруднить запуск филиала. Четвертый риск — регуляторный: изменение правил розничной торговли может потребовать дополнительных инвестиций.

Финансирование инвестиционных проектов в торговой организации имеет специфические особенности. В отличие от производственных проектов с длительным циклом окупаемости (5—10 лет), торговые инвестиции в открытие новых филиалов и развитие интернет-торговли окупаются за 1—3 года. Это обусловлено относительно невысокими капитальными затратами (нет дорогостоящего производственного оборудования), быстрой генерацией денежных потоков от продаж и возможностью оперативной корректировки при отклонении от плана. Указанная специфика влияет на структуру финансирования: торговые проекты могут финансироваться преимущественно за счет нераспределенной прибыли

организации.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Охарактеризуйте три временных горизонта финансового планирования. Какие документы составляются на каждом?
2. Что включает финансовая часть бизнес-плана инвестиционного проекта?
3. Рассчитайте NPV проекта: инвестиция 8 000 тыс. руб., ежегодный чистый денежный поток 3 200 тыс. руб., срок 5 лет, ставка 18%.
4. Рассчитайте WACC при следующих параметрах: собственный капитал 70% (стоимость 28%), заемный 30% (14% с учетом налогового щита).
5. По данным таблицы 1.7 определите, в каких месяцах валовая прибыль максимальна. Почему?
6. Каким образом сезонность продаж влияет на потребность в заемном финансировании?

1.3. Текущее и оперативное финансовое планирование

Текущее финансовое планирование реализуется через годовой бюджет, детализированный по месяцам. Центральным документом текущего планирования служит бюджет доходов и расходов (БДР), отражающий плановые показатели прибылей и убытков организации по методу начисления. Структура БДР «ТоргСервиса» на 2028 год приведена в таблице 1.8.

Таблица 1.8. Бюджет доходов и расходов ООО «ТоргСервис» на 2028 г. (тыс. руб.)

Статья БДР	Сумма	% от выручки
Выручка от продаж	480 000	100,0
Себестоимость проданных товаров	(369 231)	76,9
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ	110 769	23,1
Коммерческие расходы	(76 516)	15,9
Административные расходы	(34 800)	7,3
ПРИБЫЛЬ ОТ ПРОДАЖ	36 000	7,5
Процентные расходы	(4 900)	1,0
Прочие доходы	500	0,1
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	31 600	6,6
Налог на прибыль (25%)	(7 900)	1,6
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	23 700	4,9

Структура БДР отражает специфику торговой деятельности. Себестоимость проданных товаров составляет 77% от выручки, что характерно для торговой организации при

средневзвешенной наценке около 30%. Валовая прибыль 110 769 тыс. руб. (23,1% от выручки) покрывает коммерческие и административные расходы и обеспечивает прибыль от продаж 36 000 тыс. руб. (целевой показатель, соответствующий рентабельности продаж 7,5%). После вычета процентных расходов по кредитной линии (4 900 тыс. руб. при среднегодовом использовании кредита 18 млн руб. и ставке 18%), прочих доходов (500 тыс. руб. — скидки от поставщиков за объем закупок, доходы от утилизации упаковочной тары) и налога на прибыль (7 900 тыс. руб. по ставке 25%) чистая прибыль составляет 23 700 тыс. руб.

Коммерческие расходы (76 516 тыс. руб.) включают четыре группы статей. Первая группа — аренда торговых залов трех филиалов (23 076 тыс. руб./год). Вторая — фонд оплаты труда торгового персонала с начислениями страховых взносов (74 076 тыс. руб./год, из которых 34 512 московский филиал, 22 896 петербургский, 16 668 екатеринбургский). Третья — расходы на маркетинг: наружная реклама, интернет-реклама, POS-материалы, участие в выставках, акции (8 800 тыс. руб./год). Четвертая — расходы, пропорциональные объему продаж: доставка покупателям, эквайринг (1,8% от безналичной выручки), упаковка, расходные материалы (17 370 тыс. руб./год). Детальная структура коммерческих расходов по филиалам приведена в таблице 1.9.

Таблица 1.9. Коммерческие расходы по филиалам

на 2028 г. (тыс. руб./год)

Статья расходов	Москва	СПб	Екатеринбург	Итого
Аренда торговых залов	10 500	7 392	5 184	23 076
ФОТ персонала с начислениями	31 200	20 700	15 200	67 100
Реклама и маркетинг	4 200	2 800	1 800	8 800
Доставка покупателям	3 600	2 160	1 440	7 200
Эквайринг (1,8%)	2 160	1 296	864	4 320
Упаковка и расходные	960	576	384	1 920
ИТОГО	52 620	34 924	24 872	112 416

Административные расходы (34 800 тыс. руб.) включают фонд оплаты труда административного персонала с начислениями (12 сотрудников — генеральный, финансовый и коммерческий директора, директор по закупкам, главный бухгалтер, 2 бухгалтера, 2 ИТ-специалиста, 2 сотрудника кадровой службы, офис-менеджер; совокупно 27 588 тыс. руб./год), аренду офиса (3 240 тыс. руб./год), связь и интернет (1 440 тыс. руб./год), канцелярские и хозяйственные расходы (420 тыс. руб./год), командировочные расходы (900 тыс. руб./год), юридические и консультационные услуги (1 212 тыс. руб./год).

Оперативное финансовое планирование обеспечивает текущую платежеспособность организации через платежный календарь — ежедневный или еженедельный план поступлений и выплат на горизонте 30—60 дней. Казначей «Торг-

Сервиса» составляет платежный календарь каждую пятницу на предстоящие четыре недели, используя данные о выставленных счетах покупателям, согласованных графиках платежей поставщикам, установленных сроках уплаты налогов и выплаты заработной платы. Пример платежного календаря на январь 2028 года представлен в таблице 1.10.

Таблица 1.10. Платежный календарь на январь 2028 г. (тыс. руб.)

Неделя / операция	Поступления	Выплаты	Сальдо	Остаток ДС
Остаток на 01.01				6 500
Неделя 1 (2-8 января)	11 000	13 730	-2 730	3 770
Неделя 2 (9-15 января)	6 500	9 200	-2 700	1 070
Привлечение кредита	3 000		+3 000	4 070
Неделя 3 (16-22 января)	7 800	6 400	+1 400	5 470
Неделя 4 (23-31 января)	9 200	8 100	+1 100	6 570

Анализ таблицы 1.10 показывает, что во второй неделе января остаток денежных средств снижается до 1 070 тыс. руб., то есть ниже минимально допустимого уровня 3 000 тыс. руб. (норматив «ТоргСервиса», обеспечивающий охват внеплановых выплат в течение 2—3 рабочих дней). Казначей принимает решение о привлечении кредитной линии на 3 000 тыс. руб. с 10 января. Процентные расходы за 21 день

использования: $3\,000 \times 0,18 / 365 \times 21 = 31$ тыс. руб. Третья и четвертая недели характеризуются положительным сальдо благодаря поступлениям от розничных продаж после окончания новогодних каникул и расчетам от оптовых покупателей за декабрьские отгрузки.

Планирование движения денежной наличности для «ТоргСервиса» имеет особое значение в силу неравномерности денежных потоков в течение года. Январь-февраль характеризуются снижением продаж на 30—35% относительно среднегодового уровня (послепраздничный спад), при этом постоянные расходы (аренда, заработная плата, коммунальные расходы) остаются неизменными. В результате в январе-феврале ежемесячный чистый денежный поток от текущей деятельности может оказаться отрицательным (выплаты превышают поступления на 3—5 млн руб.). Осенние месяцы (сентябрь-ноябрь) характеризуются резким ростом потребности в оборотном капитале: организация закупает товары для обеспечения пиковых декабрьских продаж, оплачивая поставщикам крупные суммы за 2—3 месяца до получения выручки.

Кредитный план «ТоргСервиса» отражает помесечную динамику использования кредитной линии и приведен в таблице 1.11. Максимальное использование приходится на октябрь-ноябрь (30—35 млн руб. из лимита 40 млн), полное погашение достигается к концу декабря или в январе следующего года за счет поступлений от пиковых продаж.

Таблица 1.11. Кредитный план использования кредитной линии на 2028 г.

Период	Потребность, млн руб.	Процентные расходы, тыс.	Причина
Январь-март	0-5	45	Низкий сезон, минимальные закупки
Апрель-июль	10-15	540	Подготовка к осеннему сезону
Август-сентябрь	15-25	600	Начало пиковых закупок
Октябрь-ноябрь	30-35	975	Максимальные закупки для декабря
Декабрь	10-15	225	Снижение по мере реализации
ИТОГО за год	среднее 18	3 240	

Эффективность оборотного капитала «ТоргСервиса» оценивается тремя показателями оборачиваемости и сводным индикатором — денежным циклом.

Ковенанты кредитного договора подлежат ежеквартальному контролю. Финансовая служба рассчитывает на каждую квартальную дату три показателя: коэффициент текущей ликвидности, отношение чистого долга к EBITDA, охват процентов. Результаты направляются в банк не позднее 30-го рабочего дня после окончания квартала вместе с квартальной финансовой отчетностью. Нарушение хотя бы одного ковенанта приводит к праву банка потребовать досрочного погашения кредита и повышения процентной ставки на 2—3 п.п. на оставшийся срок договора.

Кредитный план организации детализирует помесечную потребность в заемном финансировании и соответствующие процентные расходы. Ставка по кредитной линии «ТоргСервиса» устанавливается как ключевая ставка ЦБ плюс 3 процентных пункта, что при текущем уровне ключевой ставки 14,50% дает 18% годовых. Кредитная линия работает по принципу возобновляемой: организация может многократно использовать и погашать средства в пределах лимита 40 000 тыс. руб. Процентные выплаты осуществляются ежемесячно на последний рабочий день месяца на сумму фактически использованного среднедневного остатка.

Минимально допустимый остаток денежных средств определяется как резерв на охват внеплановых выплат в течение 2—3 рабочих дней. В практике «ТоргСервиса» внеплановые выплаты возникают в случаях срочной оплаты поставщикам за приоритетные поставки, оплаты штрафов или пеней, внеплановых ремонтных работ, возвратов покупателям. Средний объем внеплановых выплат за месяц составляет 800—1 200 тыс. руб., что обосновывает минимальный остаток 3 000 тыс. руб.

Когда прогнозный остаток денежных средств приближается к минимально допустимой границе 3 000 тыс. руб., казначей сразу информирует финансового директора.

Рекламный бюджет «ТоргСервиса» — 8 800 тыс. руб./год — распределен между филиалами пропорционально их доле в выручке с учетом конкурентной среды каждого регио-

на. Московский филиал получает 4 200 тыс. руб. (47 процентов общего бюджета), петербургский — 2 800 (32 процента), екатеринбургский — 1 800 (21 процент). По видам затрат бюджет складывается так: наружная реклама на торговых залах и в торговых центрах — 40 процентов; интернет-реклама (контекстная, таргетированная, SEO) — 35 процентов; POS-материалы и оформление витрин — 10 процентов; участие в специализированных выставках — 10 процентов; прочие промо-мероприятия — 5 процентов.

Расходы по аренде помещений «ТоргСервиса» — 72 216 тыс. руб./год — складываются из трех составляющих. Складской комплекс площадью 4 500 кв. м обходится в 45 900 тыс. руб./год; три торговых зала общей площадью 870 кв. м — в 23 076 тыс. руб./год; офис 180 кв. м — в 3 240 тыс. руб./год. По ФСБУ 25/2018 долгосрочная аренда отражается в балансе двойной записью: право пользования арендованным активом (внеоборотный актив) и арендное обязательство (пассив) по приведенной стоимости будущих платежей. В БДР арендные платежи распадаются на амортизацию права пользования (равномерное списание в течение срока аренды) и процентный расход (через дисконтирование).

Фонд оплаты труда с начислениями страховых взносов составляет наибольшую долю в операционных расходах «ТоргСервиса» — 120 383 тыс. руб./год, или 25% от выручки. Структура ФОТ: торговый персонал трех филиалов (74 076 тыс. руб./год), складские рабочие (15 468), водители-экспе-

диторы и диспетчеры логистики (7 237), административный персонал (23 602). Расходы на персонал определяются штатным расписанием, системой окладов и премий, а также страховыми взносами 30,2% сверх ФОТ. Ежегодная индексация окладов на уровне инфляции (6,5—7%) заложена в бюджет с апреля планового года.

Расшифровка отдельных статей БДР позволяет понять структуру расходов торговой организации. Себестоимость проданных товаров (369 231 тыс. руб., 76,9% выручки) включает: закупочную стоимость товаров у поставщиков по средневзвешенной себестоимости (основная составляющая); транспортные расходы на доставку товаров от поставщиков до склада организации (включаются в фактическую себестоимость по ФСБУ 5/2019); таможенные пошлины и сборы для импортных товаров (0—10% от стоимости в зависимости от страны происхождения); резерв под обесценение запасов (1 200 тыс. руб./год).

Прогнозный баланс на конец каждого квартала рассчитывается на основе БДР и БДДС с применением балансовых уравнений. Активы делятся на внеоборотные (основные средства за вычетом амортизации, право пользования арендованным имуществом по ФСБУ 25/2018, нематериальные активы) и оборотные (товарные запасы, дебиторская задолженность, денежные средства, прочие оборотные активы). Пассивы делятся на собственный капитал (уставный капитал, нераспределенная прибыль), долгосрочные обязатель-

ства (долгосрочная часть арендного обязательства), краткосрочные обязательства (кредиторская задолженность, задолженность по оплате труда и налогам, краткосрочная часть арендного обязательства).

Особенности БДДС торговой организации связаны со значительными сезонными колебаниями денежного потока. В январе-феврале (низкий сезон) поступления от розничных продаж резко снижаются (на 30—35% относительно среднегодового уровня), при этом постоянные выплаты сохраняются (аренда, заработная плата, налоги). Это создает риск кассовых разрывов в первом квартале. В сентябре-октябре, наоборот, наблюдается резкий рост выплат поставщикам (пиковые закупки для подготовки к новогодним продажам), а поступления еще не достигли максимума, что требует значительного использования кредитной линии.

Графики поступлений и выплат — вспомогательные расчеты для формирования БДДС — готовятся казначеем на основе бюджета продаж, бюджета закупок и условий оплаты. График поступлений детализирует ежемесячные поступления по источникам: розничные покупатели (40% выручки в момент продажи), оптовые покупатели (30% в месяце продажи, 50% в следующем, 20% через два месяца). График выплат поставщикам отражает условия оплаты по группам поставщиков: 30% предоплата при заказе, 70% с отсрочкой 35 дней.

На шестом шаге определяется прибыль от продаж — 36

000 тыс. руб., что соответствует целевой рентабельности 7,5 процента. Седьмой шаг — расчет процентных расходов на основе кредитного плана: 4 900 тыс. руб. при среднегодовом использовании кредитной линии 18 млн руб. (с учетом снижения ставки до 14,50 процента в апреле 2026 года ставка по кредиту составляет 17,5 процента — ключевая ставка плюс маржа банка 3 процентных пункта). Восьмой шаг — расчет прибыли до налогообложения 31 600 тыс. руб. с учетом 500 тыс. руб. прочих доходов (скидки от поставщиков за объем, доходы от утилизации тары и упаковочных материалов). Девятый шаг — налог на прибыль по ставке 25 процентов: 7 900 тыс. руб. Десятый шаг — итоговая чистая прибыль 23 700 тыс. руб., что дает рентабельность по чистой прибыли 4,9 процента.

Технология формирования БДР предусматривает последовательное прохождение десяти шагов с участием руководителей всех ЦФО. Первый шаг — расчет выручки от продаж по бюджету продаж: 480 000 тыс. руб. без НДС. Второй шаг — расчет себестоимости проданных товаров через бюджет закупок и нормативы остатков: 369 231 тыс. руб. Третий шаг — расчет валовой прибыли: 110 769 тыс. руб., что составляет 23,1% от выручки. Четвертый шаг — расчет коммерческих расходов через бюджеты филиалов: 76 516 тыс. руб. Пятый шаг — расчет административных расходов: 34 800 тыс. руб.

Технология составления платежного календаря включает

несколько этапов. Этап 1: получение исходных данных — выставленные счета покупателям с распределением по срокам ожидаемой оплаты, согласованные графики платежей поставщикам, установленные сроки уплаты налогов, графики выплаты заработной платы. Этап 2: распределение поступлений и выплат по неделям и дням планового периода. Этап 3: расчет ежедневного или еженедельного остатка денежных средств. Этап 4: выявление периодов кассовых разрывов (когда остаток ниже минимально допустимого уровня). Этап 5: разработка корректирующих мер.

Планирование движения денежной наличности отличается от других видов финансового планирования применением кассового метода. В то время как БДР строится по методу начисления (доход признается в момент возникновения обязательства покупателя оплатить), БДДС и платежный календарь строятся по кассовому методу (доход признается в момент фактического получения денежных средств). Это создает временной разрыв между признанием выручки в БДР и поступлением денежных средств в БДДС, что особенно заметно для оптовых продаж с отсрочкой оплаты.

Оперативное финансовое планирование охватывает короткие периоды (неделя, месяц, квартал) и обеспечивает текущую платежеспособность организации. Главным инструментом оперативного планирования служит платежный календарь, который ведет казначей. Платежный календарь содержит ежедневный или еженедельный план поступлений и

выплат на горизонте 30—60 дней. Для «ТоргСервиса» с сезонными колебаниями денежного потока платежный календарь критически важен для своевременного выявления кассовых разрывов.

Текущий бюджет «ТоргСервиса» на 2028 год содержит несколько групп документов. Главные финансовые документы (БДР, БДДС, прогнозный баланс) представляют сводные плановые показатели. Функциональные операционные бюджеты детализируют деятельность подразделений. Вспомогательные документы (платежный календарь, кредитный план, расчет ковенантов) обеспечивают конкретизацию отдельных аспектов. Все документы взаимосвязаны через перекрестные ссылки и контрольные сверки.

Текущее финансовое планирование охватывает год и реализуется через систему годовых бюджетов с ежемесячной детализацией. В отличие от долгосрочного планирования, оперирующего укрупненными показателями, текущее планирование детализирует деятельность до уровня, позволяющего принимать повседневные управленческие решения. Каждое подразделение получает ежемесячный план по своим показателям и обязательно выполняет его согласно утвержденной плановой редакции.

Кредитный план составляется казначеем на основе ежемесячного БДДС с учетом минимально допустимого остатка денежных средств 3 000 тыс. руб. Если расчетный остаток в каком-либо месяце опускается ниже минимума, казначей

определяет потребность в привлечении кредитной линии. Помесячное использование кредитной линии «ТоргСервиса»: январь 3 000 тыс. руб.; февраль 3 000; март 3 500; апрель 5 000; май 7 500; июнь 10 000; июль 12 500; август 15 000; сентябрь 22 000; октябрь 30 000; ноябрь 35 000; декабрь 12 500. Указанная динамика отражает сезонные потребности в финансировании.

Анализ месячного БДДС «ТоргСервиса» выявляет три периода с различной динамикой денежных потоков. Период низкой активности (январь-март): поступления снижены за счет послепраздничного спада, выплаты поставщикам высокие за счет оплаты декабрьских закупок, чистый поток операционной деятельности отрицательный или близкий к нулю. Период подготовки к сезону (апрель-сентябрь): выручка постепенно растет, чистый поток положительный, накапливаются денежные средства для подготовки к пиковому сезону. Период пиковой активности (октябрь-декабрь): выручка максимальная, выплаты поставщикам также высоки за счет масштабных закупок, потребность в кредитной линии достигает максимума.

Особенности БДДС торговой организации связаны с высокой долей операций по покупателям и поставщикам и относительно небольшой долей других операций. Поступления от покупателей составляют около 95% совокупных операционных поступлений; выплаты поставщикам — около 70% совокупных операционных выплат. Указанная структура опре-

деляет повышенное внимание к управлению дебиторской и кредиторской задолженностью как ключевыми элементами оборотного капитала торговой организации.

Платежный календарь «ТоргСервиса» обновляется еженедельно (по пятницам) и содержит детальный план поступлений и выплат на ближайшие 4 недели с разбивкой по дням. Источники данных: счета на оплату от поставщиков; графики платежей по налогам; выставленные счета покупателям; графики выплаты заработной платы; запланированные расходы на рекламные акции. Совокупный объем операций в платежном календаре составляет около 40 000 тыс. руб. в неделю.

Управление денежной наличностью в торговой организации имеет особенности по сравнению с производственными организациями. Розничные продажи обеспечивают значительный поток наличных средств, требующий регулярной инкассации. Оптовые продажи преимущественно безналичные, но требуют контроля своевременности оплаты. Закупки у крупных поставщиков преимущественно безналичные, у мелких может быть наличный расчет. Контроль кассовой дисциплины — ежедневная задача казначея.

Особенности текущего планирования в торговой организации связаны с короткими циклами оборачиваемости товаров и значительным влиянием сезонности. В отличие от производственной организации, где плановые показатели стабильны в течение длительных периодов, торговая организа-

ция требует ежемесячного обновления многих показателей. Это касается прежде всего нормативов оборотного капитала: при изменении ассортиментной политики, появлении новых поставщиков, изменении условий оплаты нормативы могут существенно меняться.

Казначей «ТоргСервиса» применяет двухуровневый подход к управлению ликвидностью. Первый уровень — стратегический: поддержание минимального остатка денежных средств 3 000 тыс. руб. через своевременное привлечение кредитной линии при приближении к этому уровню. Второй уровень — оперативный: ежедневное распределение поступающих средств между приоритетными направлениями (заработная плата, налоги, ключевые поставщики) и второстепенными (несрочные поставщики, прочие расходы). Подход позволяет одновременно обеспечивать платежеспособность и оптимизировать использование заемных средств.

Управление ликвидностью через платежный календарь предполагает соблюдение нескольких принципов. Первый принцип — поддержание минимального остатка денежных средств не ниже 3 000 тыс. руб. Второй принцип — своевременная уплата налоговых обязательств для избежания штрафов и пеней. Третий принцип — своевременная выплата заработной платы для соблюдения трудового законодательства и поддержания мотивации персонала. Четвертый принцип — оптимизация использования отсрочек платежей в пределах согласованных с поставщиками условий.

Платежный календарь — оперативный инструмент управления денежными потоками — детализирует поступления и выплаты по неделям и дням на горизонте 30—60 дней. В отличие от БДДС, который содержит помесечные показатели и используется для тактического планирования, платежный календарь служит для повседневного управления ликвидностью. Казначей «ТоргСервиса» обновляет платежный календарь ежедневно, добавляя новые операции и корректируя сроки уже запланированных.

Особенности составления БДДС в торговой организации связаны с многоканальностью продаж и различными условиями оплаты по каналам. Розничные поступления приходят в момент продажи (40% выручки). Оптовые поступления распределены по срокам оплаты (30% в текущем месяце, 50% в следующем, 20% через два месяца). Интернет-поступления имеют двойственный характер (часть в момент заказа, часть с отсрочкой через маркетплейсы). Указанная сложность требует тщательного расчета помесечных поступлений с учетом всех условий.

Особенности составления БДР в торговой организации связаны с упрощенной структурой себестоимости (преимущественно закупочная стоимость товаров) и значительной долей коммерческих расходов в структуре операционных расходов. БДР «ТоргСервиса» содержит укрупненные группы расходов: себестоимость проданных товаров (76,9% выручки); коммерческие расходы (15,9%); административные

расходы (7,3%). Прибыль от продаж 7,5% соответствует целевому уровню рентабельности и средним отраслевым показателям.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Какие документы входят в состав годового бюджета торговой организации?
2. По данным таблицы 1.8 рассчитайте рентабельность продаж, валовую рентабельность и рентабельность по чистой прибыли.
3. Объясните, почему во второй неделе января (таблица 1.10) возникает потребность в кредитной линии.
4. Рассчитайте годовые процентные расходы при средне-годовом использовании кредита 20 млн руб. и ставке 18%.
5. Рассчитайте денежный цикл для $DIO = 25$, $DSO = 30$, $DPO = 40$.
6. Почему денежный цикл «ТоргСервиса» короче отраслевого бенчмарка?

1.4. Нормативно-правовая база и методы финансового планирования

Финансовое планирование коммерческой организации осуществляется с учетом действующего российского законодательства. Налоговая система определяет обязательства организации перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами, бухгалтерские стандарты устанавливают правила признания и оценки активов и обязательств, что непосредственно отражается в финансовых показателях. Актуальные ставки налогов и обязательных платежей приведены в таблице 1.12.

Таблица 1.12. Актуальные ставки налогов и обязательных платежей (2026 г.)

Налог / платеж	Ставка	Нормативный акт	Плательщик
Налог на прибыль	25%	ФЗ от 12.07.2024 № 176-ФЗ	Организация
НДС	22%	ФЗ от 28.11.2025 № 425-ФЗ	Организация (поставщик)
Страховые взносы	30,2%	НК РФ, гл. 34	Организация (работодатель)
НДФЛ	13-22%	НК РФ, гл. 23	Физические лица (удерж. организацией)
Ключевая ставка ЦБ	14,50%	Решение ЦБ от 24.04.2026	Базовый ориентир ставок

Повышение ставки налога на прибыль с 20% до 25% (с

01.01.2025) непосредственно снизило чистую прибыль организаций. Для «ТоргСервиса» при прибыли до налогообложения 31 600 тыс. руб. налог по старой ставке составил бы 6 320 тыс. руб., по новой ставке 7 900 тыс. руб. Снижение чистой прибыли: 1 580 тыс. руб., или 6,2%. Повышение ставки НДС с 20% до 22% (с 01.01.2026) увеличило налоговую нагрузку на 2 600 тыс. руб./год и создало дополнительное давление на оборотный капитал, поскольку НДС уплачивается в бюджет раньше, чем поступает от оптовых покупателей с отсрочкой 22 дня.

НДФЛ с 01.01.2025 взимается по прогрессивной шкале: 13% на доходы до 2,4 млн руб./год, 15% на доходы от 2,4 до 5 млн, 18% на доходы от 5 до 20 млн, 20% на доходы от 20 до 50 млн, 22% на доходы свыше 50 млн. Для сотрудников «ТоргСервиса» с максимальной заработной платой (генеральный директор 2 400 тыс. руб./год, финансовый 1 920 тыс. руб./год) применяется базовая ставка 13%. Совокупный НДФЛ организации составляет около 11 500 тыс. руб./год (120 сотрудников при средней годовой заработной плате 770 тыс. руб. x 13%). Организация выступает налоговым агентом и удерживает НДФЛ из выплат сотрудникам с последующим перечислением в бюджет не позднее 28 числа следующего месяца.

Совокупная налоговая нагрузка «ТоргСервиса» приведена в таблице 1.13.

Таблица 1.13. Совокупная налоговая нагрузка ООО «ТоргСервис» (тыс. руб./год)

Налог	Сумма	Доля от выручки	Срок уплаты
Налог на прибыль	7 900	1,6%	Ежемесячный аванс до 28 числа
НДС к уплате в бюджет	26 000	5,4%	3 равных платежа в квартал
НДФЛ (удержанный)	11 500	2,4%	До 28 числа следующего месяца
Страховые взносы	27 923	5,8%	До 28 числа следующего месяца
Налог на имущество	330	0,1%	Ежеквартально
Транспортный налог	34	0,01%	Ежегодно
ИТОГО	73 687	15,3%	

Федеральные стандарты бухгалтерского учета устанавливают правила формирования показателей, непосредственно отражающихся в финансовых планах организации. Перечень ФСБУ, применяемых при финансовом планировании торговой организации, приведен в таблице 1.14.

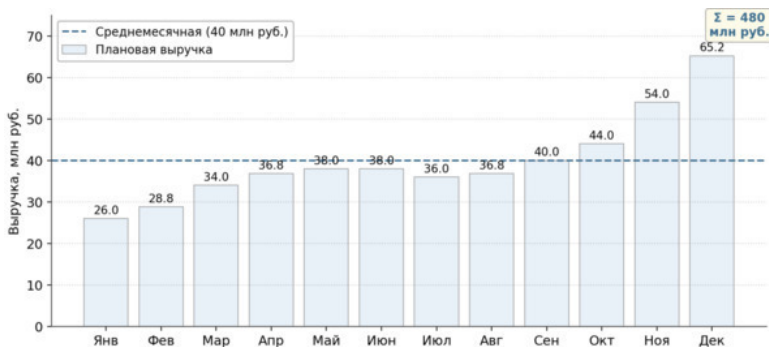


Рисунок 4.1 — Бюджет продаж ООО «ТоргСервис» на 2028 г. (млн руб. по месяцам)

Таблица 1.14. ФСБУ, влияющие на финансовое планирование

Стандарт	Область применения	Влияние на бюджет
ФСБУ 5/2019	Запасы	Оценка товаров, обесценение, включение транспортных расходов
ФСБУ 6/2020	Основные средства	Амортизация с учетом ликвидационной стоимости
ФСБУ 25/2018	Бухгалтерский учет аренды	ППА и арендное обязательство в балансе
ФСБУ 26/2020	Капитальные вложения	Формирование стоимости ОС
ПБУ 23/2011	Отчет о движении ДС	Структура БДДС по 3 разделам

ФСБУ 5/2019 «Запасы» определяет три особенности учета товарных запасов торговой организации. Первая: в фактическую себестоимость запасов включаются покупная цена товара (за вычетом скидок и премий от поставщика), невозмещаемые налоги и таможенные пошлины (для импортных товаров), транспортные расходы на доставку от поставщика до склада. Для холодильника белорусского производства закупочной ценой 32 400 руб. фактическая себестоимость: $32\,400 + 450$ (транспортная составляющая) = 32 850 руб. Вторая особенность: на каждую отчетную дату запасы оцениваются по наименьшей из двух величин — фактической себестоимости или чистой стоимости реализации. Третья особенность: при списании запасов применяется один из разрешен-

ных методов (для «ТоргСервиса» — средневзвешенная себестоимость по каждой номенклатурной позиции).

ФСБУ 25/2018 «Аренда» существенно влияет на прогнозный баланс торговой организации. При долгосрочной аренде (срок более 12 месяцев) стандарт требует признания права пользования арендованным имуществом (ППА, актив) и арендного обязательства (пассив) по приведенной стоимости будущих арендных платежей. Для складского комплекса «ТоргСервиса»: арендная плата 3 825 тыс. руб./мес., оставшийся срок договора 3 года, ставка дисконтирования 18%. Приведенная стоимость: $3\,825 \times 12 \times [(1 - 1,18^{(-3)}) / 0,18] = 45\,900 \times 2,174 = 99\,826$ тыс. руб. Эта сумма увеличивает валюту баланса и существенно влияет на показатели финансового состояния. В БДР арендные платежи разделяются на амортизацию ППА (линейным методом: $99\,826 / 36$ мес. = 2 773 тыс. руб./мес.) и процентный расход ($99\,826 \times 0,18 / 12 = 1\,497$ тыс. руб./мес., снижающийся по мере погашения обязательства).

Расчет арендной платы «ТоргСервиса» методом прямого счета по всем арендуемым объектам приведен в таблице 1.15.

Таблица 1.15. Арендная плата по объектам (тыс. руб.)

Объект	Площадь, кв. м	Ставка, руб./мес.	Сумма/мес.	Сумма/год
Склад (Подмосковье)	4 500	850	3 825	45 900
Торговый зал Москва	350	2 500	875	10 500
Торговый зал СПб	280	2 200	616	7 392
Торговый зал Екатеринбург	240	1 800	432	5 184
Офис Москва	180	1 500	270	3 240
ИТОГО	5 550		6 018	72 216

Методы финансового планирования, применяемые «ТоргСервисом», обеспечивают обоснованность плановых показателей и включают шесть основных подходов. Нормативный метод использует установленные нормативы для расчета показателей: расходы на упаковку 45 руб. за единицу отгрузки, эквайринг 1,8% от безналичной выручки, страховые взносы 30,2% от фонда оплаты труда. Метод прямого счета применяется при расчете показателей, имеющих документальное обоснование: фонд оплаты труда по штатному расписанию, аренда по договорам, амортизация по инвентарным карточкам основных средств. Балансовый метод применяется для расчета остатков: остаток запасов на конец = остаток на начало + поступления — списания (продажи). Метод экстраполяции распространяет сложившиеся тенденции на плановый период с поправкой на ожидаемые изменения. Метод сезонных коэффициентов распределяет годовые показатели по месяцам с учетом выявленной цикличности. Метод экспертных оценок используется при недостаточ-

ности статистических данных, например при планировании продаж новых товарных категорий.

Расчет фонда оплаты труда «ТоргСервиса» методом прямого счета показан в таблице 1.16. Совокупный годовой фонд оплаты труда организации составляет 92 460 тыс. руб., страховые взносы 30,2% — 27 923 тыс. руб., итого расходы на персонал с начислениями 120 383 тыс. руб./год.

Таблица 1.16. Фонд оплаты труда по подразделениям (тыс. руб./мес.)

Подразделение	Численность	ФОТ	Страх. взносы	Итого с СВ
Московский филиал	32	2 015	609	2 624
Петербургский филиал	22	1 395	421	1 816
Екатеринбургский филиал	16	965	291	1 256
Складская служба	18	965	291	1 256
Логистика	10	599	181	780
Администрация	22	1 766	533	2 299
ИТОГО	120	7 705	2 327	10 032

Расчет амортизации основных средств выполняется по ФСБУ 6/2020 линейным методом с учетом ликвидационной стоимости. Для автотранспорта (5 грузовых автомобилей первоначальной стоимостью 12 000 тыс. руб., ликвидационная 2 000 тыс. руб., срок полезного использования 5 лет): годовая амортизация = $(12\,000 - 2\,000) / 5 = 2\,000$ тыс. руб./год. Аналогичный расчет по всем группам основ-

ных средств дает совокупную годовую амортизацию 3 992 тыс. руб. (таблица 1.17). Амортизация включается в расходы БДР, но не отражается в БДДС как не денежный расход.

Таблица 1.17. Расчет амортизации основных средств (тыс. руб./год)

Группа ОС	Первонач.	Ликвидац.	Срок, лет	Амортизация
Автотранспорт (5 ед.)	12 000	2 000	5	2 000
Торговое оборудование	6 800	300	7	929
Складское оборудование	4 500	200	8	538
Офисное оборудование	2 100	0	4	525
ИТОГО	25 400	2 500		3 992

Балансовый метод применяется для расчета показателей, для которых соблюдается балансовое тождество. Главные примеры: расчет остатка товарных запасов на конец периода (остаток на начало + поступления — списания); расчет дебиторской задолженности (ДЗ на начало + выручка с НДС — поступления от покупателей); расчет кредиторской задолженности (КЗ на начало + закупки с НДС — оплата поставщикам); расчет остатка денежных средств. Балансовый метод обеспечивает согласованность показателей различных бюджетных форм и позволяет проверять корректность расчетов через контрольные сверки.

Нормативный метод применяется для расчета тех расхо-

дов, которые поддаются нормированию через единые ставки. В «ТоргСервисе» по нормативам рассчитываются: расходы на упаковку проданного товара (45 руб. за единицу отгрузки); эквайринг — 1,8 процента от безналичной выручки; доставка покупателям собственным автопарком (320 руб. за рейс по Москве, 480 руб. по Подмосковию); рекламные расходы (3 процента от выручки для московского филиала, по 2 процента — для петербургского и екатеринбургского). Сами нормативы устанавливаются на основе фактических данных предшествующих лет с поправкой на индексацию цен.

Применение ФСБУ 25/2018 заметно увеличивает валюту баланса торговой организации с большими арендованными площадями. Арендные обязательства «ТоргСервиса» по долгосрочным договорам — около 85 000 тыс. руб., или половина общих пассивов баланса. Это сказывается на финансовых показателях: ROE остается высоким (36,5 процента) благодаря увеличенному финансовому рычагу, но коэффициент текущей ликвидности (Ктл) при включении текущей части арендных обязательств в краткосрочные обязательства снижается. Банки при расчете ковенантов чаще всего исключают арендные обязательства по ФСБУ 25/2018, рассматривая их как операционную аренду, не как финансовый долг.

ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» радикально изменил порядок учета долгосрочной аренды для арендатора. Ранее арендные платежи ежемесячно включались в расходы периода, а арендованное имущество учитыва-

лось на забалансовом счете. По новому стандарту организация-арендатор признает в балансе право пользования арендованным активом и арендное обязательство по приведенной стоимости будущих арендных платежей. Право пользования амортизируется линейным методом в течение срока аренды, арендное обязательство погашается ежемесячно с начислением процентов по ставке дисконтирования.

ФСБУ 6/2020 «Основные средства» изменил порядок амортизации через обязательное применение ликвидационной стоимости. Ранее амортизация рассчитывалась как первоначальная стоимость деленная на срок полезного использования. По новому стандарту годовая амортизация = (первоначальная стоимость — ликвидационная стоимость) / срок полезного использования. Ликвидационная стоимость определяется как сумма, которую организация получила бы от выбытия объекта при наступлении конца срока эксплуатации за вычетом предполагаемых затрат на выбытие. Для грузовых автомобилей «ТоргСервиса» ликвидационная стоимость оценивается как 400 тыс. руб. за единицу.

Чистая стоимость реализации определяется как ожидаемая цена продажи товара минус расходы на его продажу. Для «ТоргСервиса» типичный расчет: розничная цена холодильника без НДС 40 500 руб., предполагаемые расходы на реализацию 1 500 руб. Чистая стоимость реализации 39 000 руб. Если балансовая стоимость 32 850 руб., обесценение не требуется. Если же производитель объявил о снятии модели

с производства и ожидаемая цена снизилась до 28 000 руб. (чистая стоимость реализации 26 500 руб.), обесценение составит $32\,850 - 26\,500 = 6\,350$ руб. на единицу.

ФСБУ 5/2019 «Запасы» существенно изменил порядок учета товарных запасов по сравнению с ранее действовавшим ПБУ 5/01. Главные новшества: расширение определения запасов, обязательная проверка на обесценение на каждую отчетную дату, возможность списания при выбытии по средневзвешенной себестоимости, методом ФИФО или по себестоимости каждой единицы. Для торговой организации наиболее применим метод средневзвешенной себестоимости по каждой номенклатурной позиции с ежемесячным пересчетом.

Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» устанавливает общие требования к ведению бухгалтерского учета, включая обязательность применения федеральных стандартов бухгалтерского учета. Организации коммерческой направленности применяют ФСБУ наряду с положениями по бухгалтерскому учету (ПБУ), некоторые из которых продолжают действовать до утверждения соответствующих ФСБУ. Для «ТоргСервиса» главные стандарты — ФСБУ 5/2019 «Запасы», ФСБУ 6/2020 «Основные средства», ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды», ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения», а также ПБУ 23/2011 «Отчет о движении денежных средств».

Метод сезонных коэффициентов критически важен для

торговой организации с выраженной сезонностью продаж. Коэффициенты «ТоргСервиса» получены усреднением фактических данных за 2024—2027 годы и проверены на стабильность (коэффициент вариации помесечных показателей менее 10%). Применение коэффициентов: среднемесячная плановая выручка 40 000 тыс. руб. умножается на коэффициент конкретного месяца. Контроль корректности: сумма произведений за 12 месяцев должна равняться годовому объему 480 000 тыс. руб. Дополнительная проверка — сравнение помесечного распределения с фактом предыдущих лет: расхождение не должно превышать 5% по каждому месяцу.

Метод экстраполяции тренда применяется для прогнозирования показателей с устойчивой динамикой. Для «ТоргСервиса» метод используется при оценке индексации постоянных расходов: ФОТ индексируется на уровне инфляции 6,5% плюс реальный рост 0,5% (итого 7%); арендная плата по большинству договоров индексируется на инфляцию (в условиях договоров чаще всего фиксируется привязка к индексу потребительских цен). Для прогнозирования выручки метод экстраполяции дает завышенную оценку (497 млн руб. вместо принятых 480 млн руб.), что обусловлено замедлением исторического тренда роста.

Сводная таблица применения нормативной базы при финансовом планировании «ТоргСервиса» показывает комплексность регулирования: ФСБУ 5/2019 определяет оцен-

ку товарных запасов (статья БДР «Себестоимость проданных товаров»); ФСБУ 6/2020 — амортизацию основных средств (статья «Амортизация»); ФСБУ 25/2018 — учет арендных платежей (разделение на амортизацию права пользования и процентный расход); ФСБУ 26/2020 — формирование стоимости приобретаемых основных средств; ПБУ 23/2011 — структуру БДДС; НК РФ — расчет налоговых обязательств.

ПБУ 23/2011 «Отчет о движении денежных средств» — центральный нормативный документ для составления БДДС. Стандарт требует разделения денежных потоков на три раздела: текущая (операционная) деятельность, инвестиционная деятельность, финансовая деятельность. Текущая деятельность включает поступления от покупателей и выплаты, связанные с обычными операциями организации. Инвестиционная — приобретение и продажу долгосрочных активов. Финансовая — привлечение и погашение заемных средств, выплату дивидендов. Указанная классификация полностью соответствует международной практике (МСФО (IAS) 7) и облегчает анализ финансовых потоков.

ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения» регламентирует учет капитальных вложений организации до момента признания основных средств. Для торговой организации стандарт применяется при формировании стоимости приобретаемого торгового оборудования, грузового транспорта, систем складской автоматизации. Включает в первоначальную стоимость основных средств все затраты, непосредственно

связанные с их приобретением: цена покупки, транспортные расходы на доставку до места эксплуатации, монтаж и пусконаладочные работы, обучение персонала работе с новым оборудованием, проценты по займам, использованным для финансирования приобретения.

Метод экспертных оценок применяется при недостаточности статистических данных или при существенном изменении условий, при котором исторические тренды теряют актуальность. Для «ТоргСервиса» метод экспертных оценок применяется при планировании продаж нового направления «умный дом» (запущено в 2027 году, статистика недостаточна) и при оценке ожидаемого влияния новых конкурентов или изменения макроэкономических условий. Эксперты (коммерческий директор, руководители филиалов) оценивают плановые показатели на основе своего профессионального опыта и знания рынка.

Метод экстраполяции тренда применяется для прогнозирования показателей с устойчивой динамикой. Простая линейная экстраполяция предполагает сохранение исторического темпа роста на плановый период. Для выручки «ТоргСервиса» среднегодовой темп роста за 2024—2027 годы составил 6,1%, что при простой экстраполяции дало бы прогноз на 2028 год 497 млн руб. Однако с учетом замедления потребительского спроса коммерческий директор скорректировал прогноз до 480 млн руб. (рост 2,6% к факту 2027 года). Указанный консервативный подход типичен для теку-

щих экономических условий.

Стабильность сезонных коэффициентов проверяется через расчет коэффициента вариации (отношения стандартного отклонения к среднему значению). Для «ТоргСервиса» по всем 12 месяцам коэффициенты вариации составляют от 3% до 9%, что свидетельствует о высокой стабильности и обоснованности использования усредненных значений для прогнозирования. Высокий коэффициент вариации (более 15%) свидетельствовал бы о нестабильности сезонности и требовал бы более сложных методов прогнозирования.

Методика расчета сезонных коэффициентов. Шаг 1: для каждого года из выборки определяется среднемесячная выручка как годовая выручка деленная на 12 месяцев. Шаг 2: для каждого месяца каждого года рассчитывается отношение фактической месячной выручки к среднемесячной (этот коэффициент показывает, во сколько раз продажи конкретного месяца отличаются от среднемесячного уровня). Шаг 3: коэффициенты по каждому месяцу усредняются по всем годам выборки. Шаг 4: проверка — сумма усредненных коэффициентов за 12 месяцев должна равняться 12,00.

Метод сезонных коэффициентов применяется для распределения годовых показателей по месяцам с учетом цикличности. Для торговой организации с выраженной сезонностью продаж бытовой техники метод критически важен для корректного помесечного бюджета продаж и связанных с ним бюджетов закупок и расходов. Точность сезонных коэф-

коэффициентов определяется качеством исторических данных: чем больше лет наблюдений, тем достовернее усредненные коэффициенты. «ТоргСервис» использует данные за 4 года (2024—2027) для расчета коэффициентов на 2028 год.

Оптимизация налогообложения согласно действующего законодательства — законная и важная составляющая финансового планирования. Меры оптимизации, применяемые «ТоргСервисом»: использование амортизационной премии при приобретении новых основных средств (10—30% от первоначальной стоимости); применение предусмотренных НК РФ налоговых вычетов; правильное определение момента признания доходов и расходов для оптимизации временных разрывов; своевременное использование переплаты по налогам через зачет или возврат.

Правильное применение налогового законодательства — критически важная составляющая финансового планирования. Ошибки в расчете налоговых обязательств приводят к финансовым санкциям (штрафам и пеням), которые могут существенно повлиять на чистую прибыль организации. Для предотвращения ошибок «ТоргСервис» применяет несколько мер: ведение налогового учета параллельно с бухгалтерским; ежеквартальный анализ соответствия налоговых платежей плановым показателям; консультации с налоговыми консультантами при возникновении сложных вопросов; своевременное обновление учетной политики при изменении законодательства.

Налоговый кодекс Российской Федерации регулирует вопросы налогообложения, имеющие непосредственное отношение к финансовому планированию. Глава 21 «Налог на добавленную стоимость» определяет порядок исчисления и уплаты НДС. Глава 25 «Налог на прибыль организаций» регулирует расчет налогооблагаемой базы и налога на прибыль. Глава 30 «Налог на имущество организаций» применяется к недвижимому имуществу организации (для «ТоргСервиса» это собственное офисное помещение). Глава 23 «НДФЛ» регулирует порядок удержания налога с заработной платы сотрудников. Глава 34 «Страховые взносы» определяет страховые взносы на обязательное пенсионное, медицинское и социальное страхование.

Страховые взносы по совокупной ставке 30,2% включают: социальное страхование на случай временной нетрудоспособности (2,9%), медицинское страхование (5,1%), пенсионное страхование (22%), социальное страхование от несчастных случаев на производстве (0,2% для торговли). Совокупная ставка применяется к выплатам сотрудникам по предельной величины базы.

НДС с 22% повлиял на финансовое состояние организации через два канала. Первый канал: увеличение цен товаров для потребителей на 1,67% с потенциальным снижением спроса (эластичность спроса на бытовую технику оценивается в -0,3—0,5). Второй канал: увеличение НДС к уплате в бюджет с 23 400 тыс. руб./год до 26 000, что увеличило

налоговую нагрузку на 2 600 тыс. руб./год.

Повышение ставки налога на прибыль до 25% с 1 января 2025 года (согласно ФЗ от 12.07.2024 №176-ФЗ) увеличило налоговую нагрузку российских организаций примерно на четверть в относительном выражении.

При корректировке норматива система автоматически пересчитывает все связанные плановые показатели по всем подразделениям.

Особенности применения нормативного метода в торговой организации связаны с разнообразием нормативов по различным аспектам деятельности. Нормативы оборачиваемости товарных запасов по категориям. Нормативы расходов на упаковку и доставку. Нормативы рекламных расходов в процентах от выручки. Нормативы дебиторской задолженности по типам клиентов. Нормативы потерь и обесценения запасов. Совокупная система нормативов «ТоргСервиса» включает более 50 показателей и требует ежегодного пересмотра и обновления.

Вторая группа нормативов — рыночные, определяемые ценами на товары и услуги во внешнем окружении организации: ставка эквайринга 1,8% от безналичной выручки (определяется тарифами банка-эквайера и средним размером операции); тариф привлеченного транспорта (определяется рыночными ставками за километр или рейс); страховые тарифы (определяются страховыми компаниями). Третья группа нормативов — управленческие, определяемые решени-

ями руководства организации: процент рекламного бюджета от выручки (3% для Москвы, 2% для других филиалов); процент премиального фонда от ФОТ (15% при выполнении KPI).

Применение нормативного метода в торговой организации основано на тщательной разработке системы нормативов по всем направлениям расходов. Нормативы делятся на три группы по способу установления. Первая группа — технологические нормативы, определяемые объективными характеристиками операций: расход упаковочных материалов на одну единицу отгрузки (определяется размером и видом товара); расход топлива на километр пробега для грузового транспорта (определяется характеристиками автомобиля); время на комплектацию одного заказа (определяется средним размером заказа и расположением товаров на складе).

Вопросы и задания для самопроверки

1. Укажите актуальные ставки НП, НДС и СВ с указанием нормативных актов.
2. Каким образом ФСБУ 5/2019 влияет на оценку запасов торговой организации?
3. Рассчитайте арендное обязательство по ФСБУ 25/2018 при аренде склада 4 000 кв. м по 900 руб., срок 4 года, ставка 17%.
4. Рассчитайте амортизацию оборудования: первоначальная стоимость 10 000 тыс. руб., ликвидационная 1 000 тыс., срок 8 лет.
5. По данным таблицы 1.13 определите долю налоговых платежей в выручке организации.
6. Перечислите шесть методов финансового планирования. К каким показателям применяется каждый?

Глава 2. Бюджетирование как элемент финансового планирования организации

2.1. Бюджетирование как инструмент текущего финансового планирования

Бюджетирование составляет операционную часть финансового планирования организации и реализует стратегические цели через систему количественных показателей, детализированных по подразделениям, статьям и периодам. Если финансовое планирование охватывает все временные горизонты от оперативного до стратегического, то бюджетирование концентрируется на ближайшем году с помесечной разбивкой. Бюджет при этом выступает не теоретической абстракцией, а рабочим инструментом управления, по которому руководители подразделений ежемесячно отчитываются и получают вознаграждение.

Стратегическая цель «ТоргСервиса» — увеличение доли рынка в трех регионах присутствия и выход на четвертый регион (Нижний Новгород) к 2030 году. Годовой бюджет 2028 года конкретизирует эту цель через плановую выручку 480

млн руб. (рост 2,6% к факту 2027 года), детализированную по матрице 180 показателей (5 товарных категорий x 3 филиала x 12 месяцев). Каждый показатель рассчитывается с учетом трех факторов: базового уровня фактических продаж аналогичного периода прошлого года, тренда роста (7% годовых по базовому сценарию), сезонного коэффициента.

Бюджет выполняет в организации четыре функции, охарактеризованные в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Функции бюджета в управлении организацией

Функция	Содержание	Механизм реализации в «ТоргСервисе»
Планирование	Перевод стратегических целей в количественные показатели	Матрица 180 показателей плана продаж
Координация	Согласованность действий подразделений	Единый регистр допущений, перекрестные ссылки бюджетов
Контроль	Сопоставление плановых и фактических данных	Ежемесячный отчет об исполнении, порог 5%/10%
Оценка результативности	База для оценки работы руководителей	Привязка KPI и премий к выполнению бюджета

Функция координации прослужит во взаимосвязи бюджетов подразделений. Бюджет продаж (отправная точка) определяет объем выручки по филиалам и категориям. Бюджет закупок рассчитывается на основе плана продаж: закупки = себестоимость продаж + нормативный остаток на конец — остаток на начало. Бюджет коммерческих расходов филиа-

лов учитывает плановый объем продаж (расходы на доставку покупателям пропорциональны количеству отгрузок, расходы на эквайринг — безналичной выручке). Бюджет складских расходов учитывает объем обрабатываемых товаров. Бюджет логистики рассчитывается на основе количества отгрузок. БДДС интегрирует все денежные потоки с учетом условий оплаты. Контроль этой многосвязной системы вручную невозможен, что обосновывает применение электронных таблиц с перекрестными ссылками.

Целевая ROS «ТоргСервиса» установлена на уровне 7,5%.

Таблица 2.2. Плановые показатели финансового менеджмента на 2028 г.

Показатель	Значение	Формула	Источник
Рентабельность продаж (ROS)	7,5%	Прибыль от продаж / Выручка	36 000 / 480 000
Валовая рентабельность	23,1%	Валовая прибыль / Выручка	110 769 / 480 000
Рент. по чистой прибыли	4,9%	Чистая прибыль / Выручка	23 700 / 480 000
ROE	36,5%	ЧП / Собственный капитал	23 700 / 65 000
ROA	16,3%	ЧП / Активы	23 700 / 145 000
Ктл (норматив $\geq 1,3$)	1,17	Обор. активы / Краткоср. обяз.	57 000 / 48 700
Покрытие процентов	8,2	EBITDA / Проценты	39 992 / 4 900
Долг / EBITDA	0,33	Чистый долг / EBITDA	13 000 / 39 992

Плановый Ктл на конец 2028 года получается равным 1,17 — ниже банковского ковенанта 1,30.

Денежный цикл 9 дней при отраслевом бенчмарке 15—25 — индикатор эффективного управления оборотным капиталом «ТоргСервиса».

Для собственников бюджет — это прежде всего инструмент прогноза чистой прибыли и расчета возможных дивидендов на 2028 год.

Бюджетирование охватывает все подразделения организации без исключения. Каждый руководитель несет персональную ответственность за подготовку бюджета по закрепленным за ним статьям и за исполнение утвержденных показателей. Коммерческий директор «ТоргСервиса» отвечает за план продаж организации (480 000 тыс. руб., детализированный по 180 показателям). Директор по закупкам отвечает за план закупок с учетом нормативных остатков и условий поставщиков. Руководители трех филиалов отвечают за бюджеты коммерческих расходов. Руководитель складской службы — за складские расходы. Руководитель логистики — за расходы на доставку. Главный бухгалтер обеспечивает расчет налоговых обязательств и фактические данные для контроля исполнения. Финансовый директор координирует процесс и готовит сводные документы.

Дивидендная политика «ТоргСервиса» предусматривает ежегодное распределение 50% чистой прибыли в виде дивидендов с сохранением 50% в организации. Указанная пропорция обеспечивает баланс между текущими доходами собственников и финансированием развития. В 2028 году пла-

новая чистая прибыль 23 700 тыс. руб. обеспечивает дивиденды 11 850 тыс. руб. и реинвестирование 11 850 тыс. руб. Доходность собственников в виде дивидендов: 18,2% годовых. С учетом прироста нераспределенной прибыли совокупная доходность собственного капитала: 36,5%.

Связь бюджетирования с показателями финансового менеджмента обеспечивается через расчет плановых значений главных коэффициентов по итогам года. Рентабельность продаж плановая 7,5% соответствует требованиям собственников и превышает средний уровень по отрасли (6—7% для оптово-розничной торговли бытовой техникой). ROE плановая 36,5% существенно превышает целевой уровень 30% за счет высокого финансового рычага. ROA плановая 16,3% близка к WACC 17,6%, что создает ограниченные возможности для дополнительного роста стоимости организации.

Функция оценки результативности связывает бюджетные показатели с системой вознаграждения руководителей подразделений. Для руководителя московского филиала установлены четыре KPI с различными весами: выполнение плана выручки (вес 40%), средний чек оптовых продаж (20%), индекс удовлетворенности покупателей (20%), текучесть персонала (20%). Максимальная годовая премия 30% от оклада выплачивается при выполнении всех KPI. При перевыполнении плана выручки более чем на 5% премия может достигать 50% оклада.

Функция контроля реализуется через ежемесячный отчет

об исполнении бюджета. Форма отчета стандартизирована и содержит одни и те же разделы ежемесячно, что обеспечивает сопоставимость данных между периодами. Выручка разбивается по трем филиалам и пяти товарным категориям, что дает 15 показателей для ежемесячного анализа. Расходы разбиваются по ЦФО и статьям справочника. Прибыль рассчитывается на четырех уровнях: валовая, от продаж, до налогообложения, чистая. Остаток денежных средств показывается на начало и конец месяца с расшифровкой по видам деятельности.

Функция координации бюджета обеспечивает взаимосвязь плановых показателей различных подразделений через единые допущения и перекрестные ссылки. План закупок рассчитывается на основе плана продаж: для каждой категории и каждого месяца определяется объем закупок по балансовой зависимости с учетом нормативного остатка. План коммерческих расходов филиала связан с плановым объемом продаж: переменные составляющие (доставка, эквайринг, упаковка) рассчитываются через нормативы, постоянные (аренда, ФОТ) определяются независимо. План складских расходов связан с объемом обрабатываемых товаров. План логистики связан с количеством отгрузок.

Функция планирования бюджета реализуется через матрицу 180 показателей, составляющую основу всего бюджетного процесса. Каждый показатель — сочетание категории товаров, филиала и месяца — имеет собственное значение,

рассчитанное с учетом сезонности, тренда роста и региональных особенностей. Матрица формируется в бюджетной модели в Excel с возможностью быстрого пересчета при изменении любого из исходных параметров.

Петербургский филиал работает в условиях менее жесткой конкуренции (5 прямых конкурентов) и имеет потенциал роста через расширение ассортимента товаров для дома — категории с растущим спросом в регионе. Плановая выручка 144 000 тыс. руб. предполагает рост доли рынка с 2,8% до 3,0% за счет усиления маркетинговой активности и переезда в обновленный торговый зал. Екатеринбургский филиал работает в условиях наименьшей конкуренции (3 прямых конкурента) и запускает новое направление «умный дом», что обеспечивает дифференциацию от конкурентов. Плановая выручка 96 000 тыс. руб. включает 8 000 тыс. руб. от нового направления.

Стратегическая цель увеличения доли рынка в трех регионах присутствия конкретизируется через годовой бюджет на уровне каждого филиала с учетом региональной специфики. Московский филиал работает на наиболее конкурентном рынке (8 прямых конкурентов, доля федеральных сетей и маркетплейсов более 60% оборота бытовой техники в регионе). Стратегия филиала — удержание доли через качество обслуживания и специализацию на сегменте средней и высокой ценовой категории. Плановая выручка 240 000 тыс. руб. на 2028 год предполагает сохранение доли рынка в ре-

гионе на уровне 2,1 %.

Бюджетирование с учетом видения собственников отражает их представления о стратегическом развитии организации. Собственники «ТоргСервиса» (два физических лица с долями 60% и 40%) ожидают: устойчивого роста выручки на 5—10% в год; стабильной рентабельности на уровне 7—8%; ежегодных дивидендов в размере не менее 10 млн руб.; постепенного расширения филиальной сети без принятия чрезмерных рисков. Бюджетирование переводит указанные ожидания в конкретные количественные показатели, которые могут быть проверены и контролируемы.

Система сбалансированных показателей (BSC) дополняет финансовое бюджетирование нефинансовыми показателями четырех перспектив: финансовой (рентабельность, ROE, ROA), клиентской (удовлетворенность, доля рынка, средний чек), внутренних процессов (эффективность операционных процессов, качество обслуживания), обучения и развития (квалификация персонала, текучесть, инвестиции в обучение). Применение BSC в «ТоргСервисе» обеспечивает баланс между текущими финансовыми результатами и долгосрочной устойчивостью бизнеса.

Управление по целям (MBO) — концепция, тесно связанная с бюджетированием через систему количественных целей и ответственных. Каждый руководитель ЦФО получает набор целей с указанием срока их достижения и количественного измерения. Достижение целей отслеживается че-

рез ежемесячный отчет об исполнении бюджета и квартальную аналитическую записку. По итогам года рассчитывается интегральная оценка: для руководителя филиала — доля выполнения четырех KPI с учетом весов (выручка 40%, средний чек 20%, удовлетворенность 20%, текучесть 20%).

Связь бюджетирования с стратегическим управлением реализуется через каскадирование целей сверху вниз. Стратегическая цель «увеличение доли рынка в трех регионах» декомпозируется на тактические цели уровня филиалов (плановая выручка 240/144/96 млн руб. для Москвы, Петербурга, Екатеринбурга), затем на операционные показатели (план продаж по категориям, план мероприятий по привлечению новых клиентов), затем на индивидуальные показатели (KPI продавцов-консультантов, менеджеров оптовых продаж, руководителей филиалов).

Стейкхолдерский подход к бюджетированию рассматривает организацию как систему интересов различных групп стейкхолдеров: собственников, кредиторов, руководителей, сотрудников, поставщиков, покупателей, государства. Бюджет организации балансирует интересы всех групп через систему количественных показателей. Собственники получают плановую чистую прибыль и дивиденды. Кредиторы — выполнение ковенантов и своевременное обслуживание долга. Руководители — бюджетные полномочия и систему KPI. Сотрудники — стабильность занятости и индексацию заработной платы.

Бюджетирование в системе общего корпоративного управления занимает центральное место наряду с другими функциями: стратегическое планирование (определение долгосрочных направлений развития), управленческий учет (предоставление фактических данных для контроля), внутренний аудит (контроль соблюдения процедур), управление рисками (идентификация и оценка рисков), корпоративное управление (взаимодействие между менеджментом и собственниками). Эффективное бюджетирование требует тесной интеграции со всеми перечисленными функциями.

Особенности бюджетирования в торговле проявляются в нескольких аспектах. Высокая доля переменных расходов (себестоимость товаров составляет около 77% выручки) делает прибыль чувствительной к изменению объема продаж. Сезонность продаж требует помесечной детализации бюджета и учета колебаний. Зависимость от поставщиков (особенно зарубежных) создает специфические риски (валютный, логистический). Множественность каналов продаж (опт, розница, интернет) требует анализа эффективности каждого канала. Эти особенности отражаются в структуре и содержании бюджетных документов.

Дифференциация функций бюджетирования зависит от типа организации и стадии ее развития. Для стартапов и быстрорастущих компаний бюджет преимущественно служит инструментом привлечения инвестиций и управления денежными потоками; стабильность плановых показателей

менее важна, чем гибкость и адаптивность. Для зрелых компаний с устоявшейся бизнес-моделью бюджет служит инструментом контроля операционной эффективности и достижения плановой прибыли; стабильность важнее гибкости. Для «ТоргСервиса» как зрелой средней торговой организации бюджет выполняет преимущественно контрольную функцию.

Управление стоимостью компании (Value-Based Management) — современная концепция управления, основанная на максимизации стоимости для собственников. Концепция предполагает, что все управленческие решения должны оцениваться через призму создания стоимости. Бюджетирование служит главным инструментом реализации концепции через планирование и контроль показателей создания стоимости (рентабельность собственного капитала, экономическая добавленная стоимость, коэффициент Q-То-бина).

Оценка результативности через бюджет связана с системой вознаграждения руководителей. Базовый оклад выплачивается за выполнение должностных обязанностей. Премияльная часть выплачивается за достижение KPI, связанных с бюджетными показателями. Структура вознаграждения «ТоргСервиса»: базовый оклад 70—75% от совокупного годового дохода, премия по итогам квартала 10—15%, премия по итогам года 10—15%.

Координация деятельности подразделений через бюджет

проявляется в перекрестных ссылках между бюджетными формами. Бюджет продаж филиала определяет потребность в товарных запасах для этого филиала. Закупочная служба сводит потребности всех филиалов и формирует общий бюджет закупок. Бюджет закупок определяет график поставок от поставщиков, что влияет на загрузку склада. Бюджет складских расходов учитывает плановый объем обрабатываемых товаров.

Преобразование стратегических целей в количественные показатели бюджета — центральная функция финансового планирования. Стратегическая цель «увеличить долю рынка в трех регионах присутствия с 2,5% до 3,0% к 2032 году» переводится в тактические показатели на 2028 год. На 2028 год: текущая доля 2,5%, целевая 2,6%, прирост в выручке за счет доли рынка — около 19 200 тыс. руб. Дополнительно учитывается общий рост рынка (4% годовых) и инфляция (6,5%).

Корпоративная культура планирования — важный аспект эффективности бюджетирования. Если в организации сформирована культура планирования (руководители готовы тратить время на тщательную подготовку бюджетов, активно участвуют в обсуждении, относятся к плановым показателям как к обязательствам), бюджетный процесс работает эффективно. Если культура планирования недостаточна (бюджет воспринимается как формальность, плановые показатели не имеют статуса обязательств), результативность процес-

са снижается. «ТоргСервис» развивает культуру планирования через обучение, обсуждение, систему мотивации.

Связь бюджетирования со стратегическим управлением реализуется через многолетние планы и каскадирование целей. Стратегический план «ТоргСервиса» на 3—5 лет определяет долгосрочные ориентиры. Среднесрочный план на 1—3 года конкретизирует первые годы стратегического плана. Годовой бюджет детализирует ближайший год среднесрочного плана. Оперативные планы (платежный календарь, недельные графики) детализируют годовой бюджет. Указанная иерархия обеспечивает преемственность от стратегии к повседневным решениям.

Применение концепции value-based management в «ТоргСервисе» проявляется через систему KPI руководителей подразделений. Помимо традиционных финансовых показателей (выручка, расходы, прибыль), для руководителей высшего звена устанавливаются индикаторы создания стоимости: ROIC (рентабельность инвестированного капитала) для оценки эффективности использования капитала; EVA (экономическая добавленная стоимость) для оценки превышения доходности над стоимостью капитала; CFROI (рентабельность инвестиций по денежному потоку) для оценки скорости генерации потоков. Указанные показатели обеспечивают долгосрочную направленность управленческих решений.

Бюджетирование как инструмент управления стоимостью

организации связывает текущие операционные решения со стратегическими целями увеличения стоимости. Стоимость организации в концепции value-based management определяется через приведенную стоимость будущих свободных денежных потоков. Бюджет служит количественной основой для оценки этих потоков и принятия решений, направленных на их увеличение. Решения, оказывающие положительное влияние на свободные денежные потоки (рост выручки, снижение расходов, оптимизация оборотного капитала), увеличивают стоимость организации; решения с отрицательным влиянием уменьшают стоимость.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Назовите четыре функции бюджета. Каким образом реализуется функция координации в торговой организации?
2. По данным таблицы 2.2 оцените, какие ковенанты не выполняются. Какие корректирующие решения необходимы?
3. Рассчитайте ROE для организации с чистой прибылью 15 000 тыс. руб. и собственным капиталом 60 000 тыс. руб.
4. Каким образом бюджет обеспечивает интересы собственников и банка-кредитора?
5. Какая дивидендная политика применяется «ТоргСервисом»? Сколько направляется на дивиденды?
6. Почему денежный цикл «ТоргСервиса» короче отраслевого бенчмарка?

2.2. Функции бюджетирования и интересы стейкхолдеров

Интересы стейкхолдеров определяют содержание и структуру бюджетных документов. Собственники ожидают рост стоимости организации через увеличение чистой прибыли и потенциальных дивидендов. Для «ТоргСервиса» ожидаемая чистая прибыль 23 700 тыс. руб. обеспечивает дивиденды 11 850 тыс. руб. при распределении 50%. Сумма дивидендов сопоставима с альтернативными вложениями собственников и оценивается по показателю дивидендной доходности: $11\,850 / 65\,000 = 18,2\%$ (при собственном капитале 65 000 тыс. руб.). Если банковские депозиты приносят 12—14%, то дивидендная доходность превышает альтернативу на 4—6 процентных пунктов, что компенсирует риск вложений в коммерческую деятельность.

Банк-кредитор «ТоргСервиса» — коммерческий банк, предоставивший кредитную линию с лимитом 40 млн руб. под 18% годовых сроком на три года. Банк ежегодно запрашивает финансовый план и сопоставляет его с фактическими показателями предшествующего года. Условия кредитного договора содержат три ковенанта, количественные значения которых приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3. Ковенанты кредитного договора и их

выполнение

Ковенант	Требуемое	Плановое	Фактич. 2027	Выполнение
Коеф. текущей ликвидности	$\geq 1,30$	1,17	1,22	Требуется корректировка
Отношение долг / EBITDA	$\leq 2,00$	0,33	0,38	Выполняется с запасом
Покрытие процентов	$\geq 4,00$	8,2	7,9	Выполняется с запасом

Ковенант по Ктл оказывается проблемным как в плановой редакции 2028 года, так и в фактических показателях 2027 года. Причина — значительные краткосрочные обязательства «ТоргСервиса» (48 700 тыс. руб. на плановую дату), включающие кредиторскую задолженность поставщикам (32 000 тыс. руб.), задолженность по оплате труда (7 500), задолженность по налогам (4 200) и текущую часть арендного обязательства по ФСБУ 25/2018 (5 000). Финансовый директор проводит переговоры с банком о временном смягчении ковенанта или о пересмотре его формулировки (исключение из состава краткосрочных обязательств части арендного обязательства, отражающей долгосрочный характер аренды склада).

Руководители подразделений как внутренние стейкхолдеры имеют интересы, связанные с бюджетными полномочиями и ресурсным обеспечением. Руководитель московского филиала через бюджет получает целевой показатель выручки (240 000 тыс. руб./год), плановую численность штата

(32 сотрудника с возможностью найма 2 дополнительных менеджеров для интернет-направления), бюджет расходов (35 820 тыс. руб./год) и рекламный бюджет (4 200 тыс. руб./год). Бюджетные полномочия руководителя включают право перераспределения средств между статьями в пределах совокупного бюджета подразделения (например, сокращение канцелярских расходов на 50 тыс. руб. и увеличение расходов на обучение на 50 тыс. руб.). Превышение совокупного бюджета более чем на 5% требует согласования с генеральным директором.

Сотрудники организации заинтересованы в стабильности занятости и росте заработной платы. Бюджет «ТоргСервиса» на 2028 год предусматривает индексацию ФОТ на 7% с 1 апреля, что соответствует прогнозной инфляции 6,5% плюс небольшой реальный рост. Индексация распространяется на всех сотрудников за исключением высшего руководства (их вознаграждение пересматривается по итогам выполнения годового плана). Дополнительно бюджет предусматривает расширение штата на 2 позиции для направления «умный дом» в Екатеринбурге, что обеспечивает карьерные возможности для действующих сотрудников.

Государство как стейкхолдер получает через бюджет организации прогноз налоговых поступлений. Совокупная налоговая нагрузка «ТоргСервиса» составляет 15,3% от выручки. Своевременное и полное исполнение налоговых обязательств обеспечивается через включение в БДДС всех нало-

говых платежей с указанием сроков уплаты: НДС и страховые взносы до 28 числа следующего месяца, НДС тремя равными платежами в течение трех месяцев после квартала, налог на прибыль ежемесячными авансами до 28 числа.

Поставщики организации заинтересованы в стабильности и своевременности оплаты. «ТоргСервис» работает с 35 основными поставщиками, из которых 12 обеспечивают 70% объема закупок. Для главных поставщиков организация предоставляет прогноз закупок на год с помесечной разбивкой, что позволяет поставщикам планировать производство и логистику. Взамен поставщики предоставляют благоприятные условия: отсрочка платежа 35—45 дней (против среднеотраслевых 20—30 дней), скидка за объем закупок (1—3% от стоимости), приоритетное размещение заказов.

В составе бюджета также сформирован резерв на гарантийный ремонт и обслуживание — 0,5% от выручки, что в абсолютных цифрах дает 2 400 тыс. руб./год.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.