

Управляем расходами - управляем прибылью бизнеса

Прибылью можно управлять с двух сторон - или увеличивать доходы, или снижать расходы. Оптимально - и то, и другое. Но, если в силу обстоятельств нельзя повлиять на доходы, то самое время обратить внимание на структуру затрат и взять их под контроль.

Предлагаю простой алгоритм постановки контроля расходов, направленный на их минимизацию и сохранение прибыльности бизнеса, особенно в условиях непредвиденного спада деятельности.

Шаг 1. Просчитываем точку безубыточности бизнеса

Точка безубыточности - когда предприятие работает без прибыли, но и без убытков. Вся валовая прибыль идет на погашение постоянных расходов. Постоянные расходы – это ежемесячные обязательные платежи. Переменные расходы – которые пропорционально зависят от размера выручки.

Выручка – Переменные расходы = Маржинальная (валовая) прибыль

Маржинальная прибыль – Постоянные расходы = Чистая прибыль

Безубыточность бизнеса: **Маржинальная прибыль = Постоянным расходам**

Точка безубыточности - это фактически минимальный план по выручке, обеспечивающий отсутствие убытков.

Для расчета точки безубыточности:

1. Определяем и подробно расписываем все постоянные расходы – все обязательные платежи, которые обязаны сделать независимо от ситуации (оклады, аренда, налоги и т.д.). В рублях. Суммируем.
2. Определяем и расписываем все переменные расходы – зависящие от объема продаж (себестоимость товара, премиальная часть зарплаты, налоги и т.д.). В процентах от выручки. Суммируем.
3. **Точка безубыточности = постоянные расходы / (1 - % переменных расходов)**

Пример расчета точки безубыточности

1. Постоянные расходы компании составляют 600 000 руб. (аренда, оклады, все налоги на фиксированную часть зарплаты, офисные расходы)
2. Переменные расходы компании составляют 85% (0,85) от оборота (закупка продукции, премиальная часть заработной платы и налоги на нее, другие налоги).
3. Точка безубыточности компании = 600 000 руб. / 1 – 0,85 = 600 000 руб. / 0,15 = 4 000 000 руб.

Проще всего делать расчет точки безубыточности и дальнейшие расчеты по контролю расходов в электронной таблице типа Excel.

Пример расчета точки безубыточности в Excel

Постоянные расходы	тыс.руб./ мес.
Аренда офиса 1	25 000
Аренда офиса 2	15 000
Аренда склада	30 000
Оклад старшего менеджера	40 000
Оклад менеджера	35 000
Оклад ассистента	23 000
Оклад маркетолога	40 000
Оклад логиста	40 000
Оклад кладовщика	28 000
Оклад бухгалтера	40 000
Оклад генерального директора	60 000
Обслуживание 1С	10 000
Подходный налог на оклады (13%)	39 780
Страховые пенсионные взносы (30%)	91 800
Мобильная связь	2 620
Обслуживание счета в банке	1 800
Почтовые рассылки	5 000
Развозка товаров по городу	25 000
Интернет, телефон	5 000
Уборка помещений	10 000
Реклама	20000
Канцелярия и прочее	13000
итого	600 000

Переменные расходы	% от выручки
Премиальный фонд	5,00
НДС 20%	4,00
Налог на прибыль	3,77
Закупка продукции группы 1	52,00
Закупка продукции группы 2	6,75
Закупка продукции группы 3	9,80
Закупка продукции группы 4	1,53
Подходный налог на премиальные (13%)	0,65
Страховые пенсионные взносы на премиальные (30%)	1,50
итого	85,00

Расчет точки безубыточности

Постоянные расходы, руб.	600 000
Доля переменных расходов, %	0,850
Доля постоянных расходов, %	0,150
Точка безубыточности	4 000 000

Хочу отметить, что размер налогов лучше учитывать ежемесячно и формировать из этих сумм отдельный фонд. Независимо от того, какова регулярность и график оплаты этих налогов. Так вы избежите стрессовых ситуаций при приближении очередного налогового платежа.

Шаг 2. Оптимизация расходов

Задача оптимизации расходов - уменьшить в первую очередь сумму постоянных расходов, то есть **снизить сумму обязательных платежей**. Тем самым уменьшаем как финансовое давление на бизнес, так и психологическое на руководителя.

Возможностей тут несколько.

1. Уйти от затрат, без которых можно обойтись (хотя бы на критический период). Это может быть сокращение арендных площадей (в примере - Аренда офиса 2).
2. Перевести по возможности часть затрат из постоянных в переменные, то есть поставить их в зависимость от выручки. Это могут быть, например, затраты на канцелярию, рассылку и транспортные расходы. Будет больше выручка - соответственно понадобится больше денег на эти статьи. И наоборот. Можно применить аналогичный подход и к рекламному бюджету, определив максимальный размер рекламного бюджета в процентах от выручки.
3. Изменить мотивацию сотрудников, от которых напрямую зависит получение выручки (отдел продаж, продавцы, коммерческий отдел и т.д.) - пересмотр оплаты труда в сторону увеличения премиальных в зависимости от выполнения плановых задач, но снижения фиксированной части (окладов). Важны три момента. Первый - юридический, права сотрудников по трудовым договорам не должны быть нарушены. Второй - при пересмотре мотиваций нужно просчитать выгоду для сотрудников перехода на новую схему (повышенный размер премиальных, бонусы за выполнение плана и т.п.). Третий - руководство обязано показать свои шаги, помогающие персоналу выполнить поставленные плановые задачи (усиление рекламы, например, или проведение дополнительного обучения). Возможно, что и к системе оплаты руководства будет применена аналогичная схема привязки к плановой выручке. Если текущая ситуация действительно критическая, то такой шаг поможет командной работе.

В примере можно обратить внимание на возможное уменьшение окладов продающего персонала (менеджеров и ассистента отдела продаж), маркетолога, логиста. И на соответствующее увеличение премиального фонда в переменных расходах.

Что эти действия могут дать? Рассмотрим на том же примере.

Пример расчета точки безубыточности при оптимизированных постоянных расходах

1. Избавившись от необязательных платежей (аренда офиса 2), переведя из постоянных расходов в переменные (в процентах от выручки) затраты на рассылку, развозку, канцелярию и рекламу, уменьшив окладный фонд зарплаты, мы в итоге снизили постоянные расходы компании до 444 780 руб. (расчет - ниже в таблице). Это на 155 220 руб. (примерно на 25%) легче, чем по исходным расчетам.
2. Переменные расходы компании в итоге изменились в части увеличения премиального фонда заработной платы, а также налогов и страховых взносов соответственно, плюс добавились статьи, перенесенные из постоянных расходов. В итоге переменные расходы вместо 85% (0,85) стали 87,63% (0,8763).
3. Точка безубыточности компании = $444\,780 \text{ руб.} / 1 - 0,8763 = 444\,780 \text{ руб.} / 0,1237 = 3\,596\,000 \text{ руб.}$

4. В итоге даже небольшой оптимизации расходов компания может позволить себе снизить минимальный уровень выручки на 404 000 руб. и не допустить убытков. При этом мы не затронули резерв для оптимизации в переменных расходах - в нашем примере это пересмотр структуры закупок.

Пример расчета точки безубыточности при оптимизированных расходах в Excel

Постоянные расходы	тыс.руб./ мес.
Аренда офиса 1	25 000
Аренда склада	30 000
Оклад ст. менеджера	30 000
Оклад менеджера	25 000
Оклад ассистента	19 000
Оклад маркетолога	30 000
Оклад логиста	30 000
Оклад кладовщика	28 000
Оклад бухгалтера	40 000
Оклад генерального директора	50 000
Обслуживание 1С	10 000
Подходный налог на оклады (13%)	32 760
Страховые пенсионные взносы (30%)	75 600
Мобильная связь	2 620
Обслуживание счета в банке	1 800
Интернет, телефон	5 000
Уборка помещений	10 000
итого	444 780

Переменные расходы	% от выручки
Премиальный фонд	6,00
НДС 20%	4,00
Налог на прибыль	3,77
Закупка продукции группы 1	52,00
Закупка продукции группы 2	6,75
Закупка продукции группы 3	9,80
Закупка продукции группы 4	1,53
Почтовые рассылки	0,10
Развозка товаров по городу	0,40
Реклама	0,50
Канцелярия и прочее	0,20
Подходный налог на премиальные (13%)	0,78
Страховые пенсионные взносы на премиальные (30%)	1,80
итого	87,63

Расчет точки безубыточности

Постоянные расходы, руб.	444 780
Доля переменных расходов, %	0,8763
Доля постоянных расходов, %	0,1237
Точка безубыточности	3 596 000

Напоминаю, что точка безубыточности - это нижний порог по выручке. Если зарабатывать меньше, то компания уходит в убыток и начинает расходовать резервные фонды. Планирование ведется от этой точки (минимальный план), к ней же привязывается мотивация персонала. **Любые изменения в экономической ситуации, внешние или внутренние, требуют пересмотра точки безубыточности предприятия.**

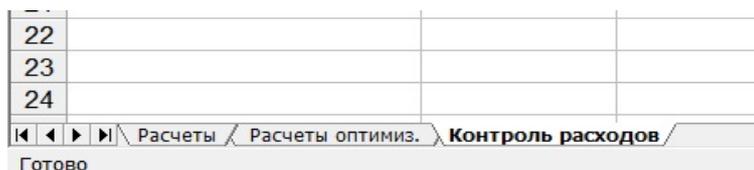
Шаг 3. Контроль расходов

Сделав подробный расчет точки безубыточности, мы получили возможность сформировать **группы расходов с плановыми показателями их допустимого уровня в зависимости от выручки.**

Аренда, Зарплата, Закупки, Налоги, Реклама, Прочие расходы. Или же какие группы определены в вашем бухгалтерском учете - проще привязать контроль расходов к ним, чтобы удобнее было снимать фактические цифры из 1С, например.

Останется только периодически сверять фактические расходы с плановыми и не допускать перерасхода.

Для этого дополним файл расчетов точки безубыточности, который создали в Excel, еще одним листом - Контроль расходов.



Суммируем значения расходов из листа Расчеты (а если привели оптимизацию, то Расчеты оптимиз., конечно же) по группам, в столбце «План». При этом постоянные расходы так и суммируются - как число. А проценты переменных расходов нужно привязать к фактической выручке - высчитать, какую сумму составит процент определенной статьи расходов от нее. Все это делается простыми формулами, из начальных знаний об Excel.

По каждому месяцу (обычный отчетный период) должна получиться примерно такая табличка:

Объем выручки Апрель

Расходы	План	Факт	"+" экономия "- перерасход
Аренда	55 000		
Зарплата	252 000		
Налоги	108 360		
Закупки	0		
Реклама	0		
Прочие расходы	29 420		
Итого	444 780		

Обратите внимание - если выручка равна нулю (а ситуации разные бывают), то расходы могут ограничиться только суммой постоянных (обязательных). Для того их и минимизировали.

В ячейке справа от заголовка «Объем выручки» будем проставлять фактический объем выручки, а в столбце «Факт» - фактические суммы по каждой группе расходов. В столбце «Экономия - перерасход» введем формулу «План - Факт», которая и отразит результаты. Если результат положительный, то все в порядке - вы не превысили плановый уровень расходов по данной группе или в целом за месяц. Если отрицательный - перерасход. Понятно, что перерасход в какой-то одной группе расходов может быть компенсирован экономией в другой группе. Но в целом по месяцу все же желателен положительный результат, то есть экономия.

Все просто. **Ориентируясь на реальные суммы выручки, вы сможете определять плановые суммы затрат и контролировать реальные расходы.** А полученную экономию (то есть прибыль) перераспределять по необходимости по другим группам расходов.

Например, по цифрам наших расчетов:

Объем продаж 4 200 000 Апрель

Расходы	План	Факт	"+" Экономия "- Перерасход
Аренда	55 000	55 000	0
Зарплата	504 000	504 000	0
Налоги	543 060	543 060	0
Закупки	2 943 360	2 800 000	143 360
Реклама	21 000	40 000	-19 000
Прочие расходы	58 820	55 000	3 420
Итого	4 125 240	3 687 060	128 180

Исходя из расчетов точки безубыточности, компания могла при выручке 4 200 000 руб. позволить себе определенные плановые расходы (столбец «План»). Фактически же сумели потратить меньше на закупки (нашли поставщика с более низкими ценами), немного сократили офисные расходы. Поэтому не пожалели вложений в рекламу - может быть, это и дало выручку выше минимальной.

И так по каждому месяцу, суммируя накопительно суммы полученной экономии и создавая резервный фонд. Она может быть весьма существенной, если сделать расходование средств прозрачным, понятным и контролируемым. И, конечно, приложить усилия к их экономии - по группам это делать намного легче, чем хвататься за голову от впечатляющей общей цифры.

Практика работы с предприятиями показывает, что такой простой инструмент, как Контроль расходов, реально помогает находить важные финансовые ресурсы.

Итог

Понятно, что в каждом предприятии есть свои тонкости ведения бизнеса, в том числе касающиеся учета и контроля. Крупные предприятия располагают финансовыми службами, которые ведут планирование и контроль на высоком профессиональном уровне с более тонкими расчетами, с использованием программных инструментов. Однако же большинству предпринимателей будет достаточно и предлагаемого способа. Если расходы ведутся хаотично, без расчетных ориентиров, а выручка при этом нестабильна, то очень легко допустить кассовые разрывы. **Если вы до сих пор не чувствовали необходимости контроля расходов - начните сейчас.**

Готов ответить на ваши вопросы по данному материалу. Пишите мне - admin@pr-help.ru.

Успехов!

Ваш бизнес-консультант Геннадий Смирнов