

Мусин Марат Эдманович

Генеральный директор консультационной компании «КБС Групп», к.э.н.

Об управленческом учете очень просто

Часто общаясь с владельцами предприятий малого бизнеса, приходится слышать мнение о том, что внедрение в практику управления бизнесом инструментов и технологий менеджмента очень сложно, затратно, отвлекает от основной работы и т.п. В том числе те же доводы можно услышать об управленческом учете. При этом когда, задаешь владельцу вопрос, по каким показателям он «измеряет температуру» своего бизнеса, как принимает решения об открытии /закрытии торговых точек, вводе/выведении новых товаров в ассортимент, установлении цены на товар, то набор показателей часто ограничен товарооборотом (выручкой), процентом маржи¹ и суммой денег, которую он, как владелец, может «вытащить» из бизнеса.

Управленческий учет нужен для помощи владельцу бизнеса для принятия вышеназванных и других повседневных и стратегических решений. При этом учет не обязательно сложный и громоздкий. Он может быть и сложным, автоматизированным, с глубокой аналитикой – но это для продвинутых или крупных предприятий. Для малого и среднего бизнеса можно делать очень простые и практичные вещи.

Таблица 1. Показатели работы фирмы за месяц в разрезе магазинов

Показатели	Магазин 1	Магазин 2	Магазин 3	Всего по фирме
Выручка от реализации	2 500 000	2 800 000	2 400 000	7 700 000
Себестоимость реализации	900 000	1 300 000	880 000	3 080 000
Валовый (маржинальный) доход	1 600 000	1 500 000	1 520 000	4 620 000
Постоянные издержки магазинов				
Расходы на оплату труда продавцов магазинов	60 000	90 000	60 000	210 000
Прочие постоянные издержки магазинов (аренда, коммуналка, охрана и т.п.)	200 000	700 000	150 000	1 050 000
Операционная прибыль магазинов	1 340 000	710 000	1 310 000	3 360 000
Реклама				200 000
Расходы на офис				900 000
Услуги банка				150 000
Налоги				100 000
Прочие общефирменные расходы				120 000
ВСЕГО косвенные расходы				1 470 000
Прибыль				1 890 000

¹ Названия этого показателя приходилось слышать самые разные, в том числе такое экзотическое как «процент наложения»

При составлении своей управленческой отчетности так, как это сделано в Таблице 1, уже можно проводить очень простой анализ и делать какие-то выводы. Можно проводить анализ сразу, можно оформить его в простую аналитическую таблицу (Таблица 2).

Таблица 2. Анализ данных

Аналитические показатели	Магазин 1	Магазин 2	Магазин 3	Всего по фирме
Доля в товарообороте (выручке)	0,32	0,36	0,31	1,00
Доля в операционной прибыли	0,40	0,21	0,39	1,00
Уровень валового дохода	0,64	0,54	0,63	0,60
Рентабельность продаж (по операционной прибыли)	0,54	0,25	0,55	0,44

Подобный простой анализ позволяет уже делать некоторые предварительные выводы о бизнесе. Мы видим, что Магазин 2 дает нам больше всего выручки (2,8 тыс. руб. или 36% общей выручки фирмы). Однако его доля в общей операционной прибыли фирмы (прибыли до вычета косвенных издержек) лишь 21%. Начинаем разбираться, почему так? Частично на этот вопрос отвечает показатель «уровень валового дохода», который составляет по данному магазину 54% (в первом и третьем магазинах он 64 и 63 процента, соответственно). Если предположить, что во всех трех магазинах мы продаем одинаковые товары, закупаемые в одном месте, то получается, что в «проблемном» магазине (Магазине 2) что-то не так с ценами (величиной наценки)? Показатель же рентабельности продаж (по операционной прибыли) в размере 25 процентов (на фоне 54 и 55 процентов в двух других магазинах) свидетельствует о высокой величине постоянных издержек (аренда, коммуналка, охрана, персонал) для данного магазина.

Здесь приведен очень упрощенный пример данных и возможного анализа. Если бы мы имели плановые цифры, можно провести анализ выполнения плана, выяснения причин отклонений. При наличии ответственных за показатели (администратор сети, администратор магазина, отдел закупок), можно выстраивать оценку и стимулирование персонала фирмы по показателям.

Аналогичные управленческие отчеты можно делать и в других разрезах. Отчет в разрезе товаров, товарных групп или направлений бизнеса дает надежную информацию о том, что следует сохранять и развивать в товарном ассортименте, от чего следует отказываться, корректировать ценовую политику, систему закупок и целый ряд других управленческих решений.