

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

практический журнал по управлению финансами компании
выходит 1 раз в месяц

№ 10 (98) октябрь 2010 года www.fd.ru

10 >

ISSN 1683-9501
9 7716831950005

ОКТЯБРЬ '10

План действий по первичному размещению
акций компании на бирже

**Что поможет реструктурировать кредит
на приемлемых условиях**

Как экономят на налогах с помощью
разных схем поставок

Простое решение для безошибочной
и быстрой консолидации бюджетов

10



Александр Афанасьев, главный редактор журнала «Финансовый директор»

План действий на согласование

Финансовые директора многих компаний начиная с октября, а некоторые еще раньше приступают к непростой работе над бюджетами следующего года. Редакция журнала «Финансовый директор» решила не отставать от своих читателей. Мы подготовили план развития журнала, запуска новых электронных сервисов на 2011 год и хотим согласовать его с вами. Возможно, у вас появятся какие-либо пожелания или замечания – пишите мне на электронную почту (afanasiev@fd.ru). А теперь обо всем по порядку.

Пожалуй, самое главное – это изменения в самом журнале. Какие именно? Поменяется рубрикатор, найти нужное для работы решение на страницах «Финансового директора» теперь будет проще. А благодаря ново-

му подходу к структурированию материалов на их изучение потребуется минимум времени. К тому же поменяется внешний вид издания, журнал станет более современным и элегантным. Думаю, вам понравится. При этом, как и прежде, на страницах «Финансового директора» ваши коллеги, финансовые директора других компаний, будут рассказывать о найденных ими решениях для тех задач, с которыми сталкиваются и вы в своей повседневной работе.

Другой большой блок в нашем плане – это электронные сервисы для подписчиков, а их будет много. Перечислю основные: бесплатные для подписчиков онлайн консультации по финансовому менеджменту, налогам, отчетности и т.д.; электронная

газета финансового директора; инструментарий для мгновенной и достаточно точной оценки стоимости вашей компании. А еще возможность знакомиться, обмениваться визитками и общаться с коллегами по отрасли, региону, а также с самыми именитыми российскими финансистами.

Со следующего года будет объявлен новый набор слушателей в «Школу финансового директора», занятия в которой будут проходить по-другому, а темы будут ориентированы на повышение квалификации.

P.S. Если вам наши планы показались интересными, я бы рекомендовал подписать на 2011 год до конца октября – действуют выгодные цены. Подробности – на стр. 11 и на сайте www.fd.ru.

В работе над номером приняли участие 75 финансовых директоров, экспертов и консультантов. У вас тоже наверняка есть опыт, который будет интересен многим коллегам. Пишите: afanasiev@fd.ru



Тимофей Марцинкевич, финансовый директор холдинга «Атлант-М», в деталях рассказывает о найденном им способе быстрого избавления от лишних запасов (стр. 95)



Алексей Филипповский, вице-президент по экономике и финансам холдинга «СИБУР», о том, где искать долгосрочные кредиты под инвестиционные проекты (стр. 86)

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

Журнал «Финансовый директор»,
№ 10 (98), октябрь, 2010

Издатель

Борис Костин

Главный редактор

Александр Афанасьев

Ответственный секретарь

Мария Станиславчик

Редакторы-эксперты

Альбина Атавова, Вадим Дудкин,

Инна Клёнова, Ирина Ордынская

Арт-директор

Дмитрий Валуев

Технический директор

Сергей Руднев

Менеджер по печати

Надежда Устинова

Реклама (495) 660-17-18

Распространение (495) 783-59-84

Подписка (495) 785-01-18, 775-77-65, 785-01-13

Подписные индексы по каталогам:

«Пресса России»: 44250, 44338

«Роспечать»: 44250, 44338

«Почта России»: 99705, 16565

Адрес редакции: 127015, Москва,

ул. Новодмитровская, д. 5а, стр. 8

Телефон/факс редакции: (495) 788-53-14

E-mail: info-fd@fd.ru

Адрес в интернете: www.fd.ru

Журнал зарегистрирован в Министерстве РФ
по делам печати, коммуникаций и СМИ.
Свидетельство о регистрации ПИ №77-17292
от 22.01.04. ISSN 1683-9501

Учредитель и издатель ЗАО «Акцион-Медиа»

Перепечатка материалов возможна только
с письменного разрешения редакции. Редакция
не несет ответственности за достоверность
информации, содержащейся в рекламных
объявлениях.

Тираж 64 000. Заказ № 11669

Подписано в печать 14.09.10

Отпечатано в ООО ПО «Периодика»
105005, Москва, Денисовский пер., 30

© ЗАО «Акцион-Медиа»

В подготовке материалов номера принимали участие члены Экспертного совета:

Дмитрий Анисимов,

заместитель генерального директора по экономике
и финансам ФГУП «Почта России»

Елена Агеева,

финансовый директор ООО «Голдер Электроникс»

Федор Башкиров,

финансовый директор ГК «АГРИКО»

Александр Гончаренко,

финансовый директор УК «Альфа-Капитал»

Елена Денисова,

финансовый директор ООО «Шато ле Гран Восток»

Алексей Кауров,

вице-президент по экономике и финансам компании
«Комстар-ОТС»

Евгений Корнилов,

главный финансовый директор X5 Retail Group N. V.

Дмитрий Мильштейн,

финансовый директор компании «Евросеть»

Елена Мякотникова,

исполнительный вице-президент АФК «Система»

Михаил Подлазов,

заместитель генерального директора по экономике
и финансам ОАО «Нидан Соки»

Елена Тябутова,

финансовый директор ОАО «Инмарко»

Ирина Харисова,

финансовый директор компании «АБС Электро»

содержание

новости

8 Экономика и финансы. Курс рубля. Перестановки в верхах. Pro et Contra
главная тема

16 Евгений Самойлов **Что поможет реструктурировать кредит на приемлемых условиях**

Если компания не может в срок погасить обязательства перед кредитной организацией, то ей придется договариваться с банкирами о реструктуризации долга. Причем компания может добиться желаемого на приемлемых условиях

22 Ирина Ордынская **Как договариваются с банком об отсрочке по кредиту**

финансы: стратегия и тактика

28 Андрей Варнавский **Инструменты, позволяющие не отвлекать деньги из оборота для участия в госзаказе**

32 Сергей Глебов **План действий по первичному размещению акций компании на бирже**

опыт компаний

40 Наталья Белорусова **Точный расчет переменных расходов на основе бухгалтерской отчетности**

44 Ольга Федешова **Четыре месяца на то, чтобы создать систему управленческой отчетности по проектам**

Компании «Руссобит-М» хватило четырех месяцев на то, чтобы полностью перестроить систему управленческого учета, а также обеспечить корректный учет затрат по реализуемым проектам

налоговое планирование

50

Елена Дмитриева **Как экономят на налогах с помощью разных схем поставок**

правовое поле

56

Александра Феоктистова **Техника налоговой самозащиты для компаний, предоставляющих ретроскидки**

школа финансового директора

66

Дмитрий Рябых **Рабочая инструкция по оценке эффективности инвестиций**

технологии управления

70

Наталья Тутынина **Безоговорочные правила управления реформами в компании**

автоматизация

76

Павел Сухарев **Простое решение для безошибочной и быстрой консолидации бюджетов**

интервью

86

«**Если бы мы заморозили проект, нам бы это обошлось в 8–10 млрд рублей**» Интервью с вице-президентом по экономике и финансам холдинга «СИБУР» Алексеем Филипповским

руководство к действию

96

Алексей Зудилов **Действенный способ планирования выручки на несколько месяцев**

также в номере

Обзор законодательства и арбитражной практики (стр. 62 и 64)

Ноу-хау (стр. 82)

Проблема и решение (стр. 94)

Спецпроект. Факторинговое финансирование (стр. 101)

Книжная полка (стр. 110)

Книга рекордов (стр. 112)

События и тенденции, которые влияют на работу финансовых директоров

Инвесторы и рейтинговые агентства верят в российскую экономику

Российская экономика стремительно восстанавливается после кризиса. К такому выводу пришли эксперты рейтингового агентства Fitch и пересмотрели прогноз по суверенному рейтингу России со «стабильного» на «позитивный». По их мнению, российской бюджетной системе больше ничего не угрожает. В первой половине года дефицит бюджета составил всего около 2 процентов ВВП, что очень неплохо даже по сравнению с развитыми странами.

Кроме того, из-за комфортных цен на нефть реальный ВВП во II квартале вырос на 5,2 процента. В целом, по оценкам Fitch, по итогам 2010 года ВВП вырастет на 4,3 процента, а в 2011 и 2012 годах будет прирастать в среднем по 4 процента в год.

Но и это еще не все – согласно результатам исследования, проведенного Конференцией ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), Россия входит в пятерку наиболее привлекательных для прямых иностранных инвестиций стран. Возглавляет список Китай, за которым следуют Индия, Бразилия и США.

Налоговые поступления в бюджет растут, но только на бумаге

По данным Федеральной налоговой службы (ФНС), налоговые поступления за первые шесть месяцев текущего года составили 3,739 трлн рублей, что на 30 процентов больше, чем за аналогичный период 2009 года. Без учета региональных бюджетов в федеральную казну перечислено 1,56 трлн рублей. В прошлом году было на 39 процентов меньше.

Курсовые ожидания по доллару США, руб.



Показаны котировки по срочным форвардным контрактам на покупку долларов США через 3 и 12 месяцев (USD/RUB NDF-контракты)

Источник: Банк Москвы

Риск российского дефолта в глазах инвесторов, %



График демонстрирует вероятность дефолтов (премию за риск) по российским государственным ценным бумагам.

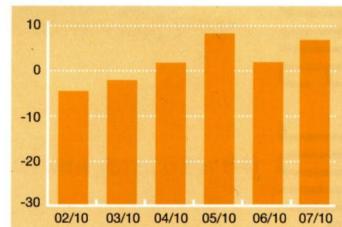
Источник: Банк Москвы

Рост налоговых поступлений объясняется, прежде всего, эффектом «низкой базы», признают эксперты. В первом полугодии 2009 года ФНС перечислила в казну на 30 процентов меньше по сравнению с первым полугодием 2008 года, поскольку в кризис собираемость налогов была очень низкой. За счет этого сравнение дало столь хороший прирост, но уже в следующем году статистика может существенно ухудшиться. Согласно результатам исследования Лаборатории конъюнктурных опросов Института экономической политики, в ответ на повышение ставок социальных налогов в 2011 году компании будут повышать отпускные цены на свою продукцию, сокращать расходы на персонал и активнее использовать различные схемы ухода от налогов.

Кредиты реальному сектору не приносят банкам прежних доходов

Доходы банков от корпоративного кредитования снижаются. Только по итогам первого полугодия у половины крупнейших кредитных организаций потери в доходности по кредитам юридическим лицам составили 20–40 процентов, у некоторых банков и вовсе превысили 50 процентов. Больше всего потеряли на корпоративных кредитах Райффайзенбанк (–54,1%), Росбанк (–39,6%), «Уралсиб» (–35,9%), Номос-банк (–33,1%) и Альфа-банк (–29,9%). Такую тенденцию участники рынка объясняют обострившейся конкуренцией за качественных заемщиков, что вынуждает банки снижать ставки до рискованно низкого уровня. По их оценкам, только с начала 2010 года ставки по кредитам корпоративным заемщикам снизились в среднем до уровня 9–10 про-

Индекс промышленного оптимизма, ед.



Индекс – разница между долей руководителей, оценивающих перспективы своих компаний негативно и позитивно.
Источник: ИЭПП (опрос 750–800 руководителей)

центов годовых против средней ставки 15 процентов в первом полугодии прошлого года.

Решить эту проблему банки могут путем повышения процентных ставок по кредитам, но даже эта мера лишь частично компенсирует снижение доходности. Дело в том, что большая часть корпоративных кредитов выдается банками по плавающей ставке, а индикаторы, к которым она привязана, например MosPrime или Libor, последние полгода постоянно снижаются. Таким образом, кредитным организациям не остается ничего другого, кроме как компенсировать потери ростом кредитного портфеля.

Статью за «однодневки» пропишут в Уголовном кодексе

Правительство рассматривает возможность введения уголовной ответственности за участие в регистрации или работе фирм-однодневок. Недавно с такой инициативой выступил президент России Дмитрий Медведев.

Ранее с подобным предложением выступали представители МВД. Сотрудники ведомства предлагали ввести составы преступлений, которые описывали бы создание «однодневок», использование подставных учредителей и генеральных директоров. Тогда им не пришлось бы доказывать, что деятельность «однодневки» нанесла ущерб государству или контрагентам, хватило бы самого факта создания такой компании. Но в этом случае под угрозой оказываются и проектные компании-SPV, которые регистрируются специально под проект, сделку или размещение ценных бумаг.

По мнению представителей бизнеса, это нововведение вряд ли поможет в борьбе с «однодневками», но увеличит возможности для коррупции. Кроме того, проверкой целей создания компаний, как правило, занимается ФНС, а в Уголовном кодексе достаточно статей, описывающих мошенничество с «однодневками».

Доступность кредитов для промпредприятий, %

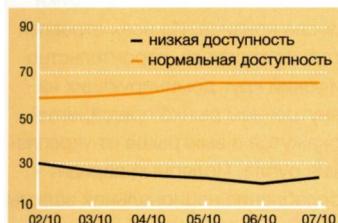
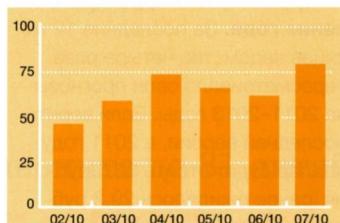


График характеризует доступность кредитов для бизнеса. Индекс основан на опросе руководителей предприятий. Источник: ИЭПП (опрос 750–800 руководителей)

Объем размещений корпоративных облигаций, млрд руб.



Совокупный объем размещений корпоративных облигаций в июле составил 78 млрд рублей, что на 14 млрд рублей больше, чем в июне 2010 года. Источник: ИА Cbonds

Елена Кудоярова,
заместитель финансового директора компании
«Данвита»

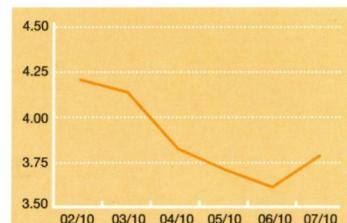


Госдума приняла в первом чтении законопроект о допуске Росфиннадзора, налоговых и таможенных органов к банковской тайне. По мнению чиновников, это позволит более эффективно контролировать соблюдение валютного законодательства в России. На мой взгляд, подобная инициатива приведет к увеличению количества проверок и административного давления на бизнес со стороны проверяющих органов.

Планируется, что с 2011 года вступят в силу поправки в статью 283 НК РФ, согласно которым правопреемник не сможет учесть убытки реорганизуемой компании. У компаний еще есть возможность снизить налог на прибыль с помощью реорганизации, и этим надо успеть воспользоваться.

Правительством разработан новый законопроект о лицензировании отдельных видов деятельности. Новый пакет поправок призван не только устраниć юридические коллизии, существующие из-за большого количества законов, регламентирующих выдачу разрешительных документов, но и упростить процесс получения лицензий. Я считаю, это позволит компаниям существенно сократить затраты и меньше заниматься бумажной работой.

Индекс доверия инвесторов, ед.



Индекс учитывает уверенность в состоянии экономики, доверие иностранных инвесторов и оценку финансового рынка. Источник: Альфа-банк



Несмотря на пессимистичные настроения некоторых экономистов, резкого ослабления или укрепления курса рубля в следующем году не будет, уверен Алексей Калинин, руководитель практики госконсалтинга компании «Бизнес решения»*. Составляя бюджеты на следующий год, можно ориентироваться на официальные прогнозы Минэкономразвития.

Большинство российских компаний начинает верстать бюджеты на следующий финансовый год еще за квартал до его начала – в октябре. Поэтому уже сейчас многие финансовые директора задумываются о том, какой курс рубля по отношению к доллару США закладывать в планы 2011 года. Проблема заключается в том, что курс рубля – это один из самых спорных вопросов сегодня. Единого мнения о судьбе российской валюты нет ни среди чиновников, ни среди финансовых директоров, и каждая компания при составлении годового бюджета ориентируется на собственное видение. Конечно, будет ли в 2010 году девальвация или укрепление курса рубля, напрямую зависит от мировых цен на нефть. Но есть еще несколько факторов, которые важно принять во внимание. В первую очередь – это состояние мирового финансового рынка и мировой экономики. Стоимость национальной валюты, в том числе, результат государственной политики: принятия новых законодательных актов, начиная с закона о бюджете; валютной политики Центробанка. В этом отношении прогнозирование курса рубля оказывается простым и сложным одновременно.

Верить обещаниям Минэкономразвития в отношении курса национальной валюты можно, но с поправкой на практику их коррекции в течение года. За последние 12 месяцев ведомство четыре раза пересматривало свои прогнозы на 2011–2013 годы. Если верить последней версии, в 2011 году доллар будет стоить 30,5 рубля (ранее ожидалось 29,3 рубля), в 2012 году – 30,7 рубля (28,4 рубля) и в 2013 году – 31 рубль (27,9 рубля). Нет, конечно, от этих цифр отталкиваться, составляя бюджеты.

В конце концов, даже бюджет РФ строится с учетом этих оценок. Но в этом случае надо быть готовыми к тому, что чиновники могут ошибиться на 2–3 рубля.

Резкого укрепления или ослабления рубля в следующем году скорее всего не будет. Несмотря на все заявления главы Минфина о том, что не исключена высокая волатильность национальной валюты, достаточно вспомнить опыт «управляемой девальвации» конца 2008 года – начала 2009 года, чтобы с уверенностью констатировать: совместными усилиями Банк России и Минфин могут достаточно результативно воздействовать на курсы валют, поддерживая их вблизи заявленных ориентиров.

Рубль с высокой вероятностью завершит 2010 год на текущих уровнях по отношению к доллару. В крайнем случае, несколько укрепится – на 3–5 процентов. А способствуют этому возросшие цены на нефть и газ и увеличивающиеся объемы российского экспорта. При этом сдерживать укрепление рубля будет инфляция, вызванная летней засухой и введенными ограничениями на вывоз зерна, а также замедление притока капитала в экономику. Центробанк тоже не будет сидеть сложа руки, если курс национальной валюты пойдет вверх. Сильный рубль властям не выгоден, так как замедлит восстановление экономики после кризиса. Из всех отраслей только торговля, строительство и узкий круг доминирующих на внутреннем рынке предприятий окажутся в выигрыше от укрепления рубля. Полярный вариант – ослабление национальной валюты возможен лишь в случае новой волны мирового кризиса и обвала цен на нефть. Об этом стоит помнить, но вряд ли такое может случиться внезапно.

* Специально для журнала «Финансовый директор».

Среди финансистов нет единого мнения о том, каким будет 2011 год. Одни ждут дешевых кредитов, другие и не надеются на щедрость банкиров.



**Дмитрий
Анисимов,**
финансовый
директор
РА РБК



**Наталья
Евдошенко,**
финансовый
директор
ГК «Филанко»,
АСКА

Кредиты будут дешеветь?

pro

Учитывая, что население пока озабочено накоплением сбережений и ведущие банки, а за ними и все остальные кредитные организации уже начали захлебываться от прироста депозитов, то **вслед за падением ставок по депозитам должны начать снижаться и ставки по кредитам.**

Как изменятся цены на нефть?

Цены на нефть – вопрос геополитики и перераспределения финансовых потоков между странами. Однако, учитывая все возрастающие риски при добывче нефти и ее транспортировке, **цены на «черное золото» будут в среднесрочной перспективе расти**, да и в краткосрочной их снижения быть не должно.

Стоит ли ждать новую волну сокращений?

Скорее всего, **массовых сокращений при сохранении текущих тенденций не будет**. Конечно, это не относится к компаниям, которые работают неэффективно – они продолжат оптимизировать свой штат.

Что будет с инфляцией?

Скорее всего, правительство не сможет снизить **инфляцию**, так как в 2011 году будет рост бюджетных расходов (на Олимпиаду, повышение пенсий и социальных выплат), а также интервенции на продовольственном рынке, призванные избежать дефицита и роста цен на основные продукты питания. Естественно, все это приведет к росту денежной массы в обращении.

contra

Для снижения ставок по кредитам самым главным условием остается снижение рисков.

И **пока риски невозвратов для кредитных организаций остаются высокими, вряд ли мы можем ожидать существенного снижения ставок.**

В долгосрочной перспективе цены на нефть будут снижаться, и связано это будет, в первую очередь, с развитием альтернативных источников энергии. К тому же в 2011 году можно ожидать постепенного снижения цен, обусловленного выходом мировой экономики из кризиса.

Я не исключаю возможности новых сокращений. Для экономики банкротство неэффективных производств, пусть даже и с массовым сокращением персонала, а не с искусственным «поддержанием жизни», будет благом.

Темпы роста инфляции, скорее всего, останутся прежними. Но не стоит забывать, что реальная инфляция всегда была выше официально публикуемых цифр. Возможно, нам покажут и ее реальные значения, оправдывая внезапно подскочившие темпы инфляции ростом расходов.

Перестановки в финансовых верхах

Алексей Гребенюк,

33 года

Назначен финансовым директором **ООО «Шрея Лайф Саенсиз»**. Прежде занимал должность финансового контролера в Промсвязьбанке, где отвечал за управление непрофильными активами.

ФД: Чем займется в первую очередь?

Сейчас для меня основная задача – быстро вникнуть в суть бизнеса и определить задачи первостепенной важности. Приходя в новую компанию, прежде чем бросаться что-то менять, я всегда изучаю существующие бизнес-процессы, знакомлюсь с руководителями отделов и выясняю у акционеров требования к результатам работы финансовой службы.

ФД: Каких побед ждет от вас руководство?

В первую очередь предстоит внедрить систему корректного управленческого учета, сократить сроки закрытия бухгалтерских книг, а в дополнение ко всему провести реорганизацию финансовой службы.

ФД: Приведете с собой свою команду специалистов?

Пока сложно сказать что-то определенное. Все будет зависеть от уровня квалификации и желания работать у существующих сотрудников.

Алексей Кауров,

39 лет

Занял пост вице-президента по экономике и финансам **ОАО «Комстар-ОТС»**. С 2007 по 2010 год возглавлял департамент корпоративных финансов Корпоративного центра Группы МТС. До этого руководил департаментом стратегии привлечения инвестиций АФК «Система».

Елена Мякотникова,

35 лет

Назначена исполнительным вице-президентом **ОАО АФК «Система»**. До недавнего времени работала финансовым директором ОАО «Росгосстрах» и вице-президентом по финансам холдинговой компании «Росгосстрах». Свою карьеру Елена Мякотникова начала в компании «Салвис» в 1993 году. С 1995 по 2000 год занимала различные должности в отделениях консалтинговой группы «Артур Андерсон». В 2000 году пришла в компанию ЗАО «Соник Дуо» (МегаФон-Москва) на должность финансового контролера, а уже в 2001 году была назначена финансовым директором. Из «Соник Дуо» Елена Мякотникова ушла в 2009 году.

Ирина Матвеева,

37 лет

Стала финансовым директором **ГК «Ренова»**. До этого в течение трех лет занимала должность вице-президента по финансам ОАО «Комстар-ОТС». Ранее работала в МТС, где возглавляла управление экономики и финансов.

Наталья Вайтуленис,

51 год

Заняла должность заместителя генерального директора по экономике и финансам **ОАО «ОГК-6»**. Ранее занимала позицию заместителя генерального директора по экономике и финансам ОАО «ОГК-2».

Юлия Юрченко,

32 года

Приступила к исполнению обязанностей заместителя генерального директора по экономике и финансам компании **«Магистральные электрические сети Западной Сибири»**. До нового назначения на протяжении трех лет работала главным бухгалтером компании.

Юрий Байдуков,

44 года

Получил должность главного финансового директора **ГК «Интегра»**. В активе Юрия Байдука большая опыт работы в компании «Шлюмберже» на различных должностях. С 2003 по 2007 год он занимал пост финансового директора в этой компании, в апреле 2008 года был назначен портфельным управляющим подразделения слияний и поглощений.

главная тема

Что поможет реструктурировать кредит на приемлемых условиях

Евгений Самойлов, генеральный директор, партнер компании «Бейкер Тилли Русаудит»

Если компания не может в установленный срок погасить обязательства перед банком, то ей придется договариваться с банкирами о реструктуризации долга. Правильно организовав эту работу, компания может добиться желаемого на вполне приемлемых условиях.

В конце прошлого и в начале текущего года банки «расчищали» свои балансы, реструктурируя кредиты компаниям, в той или иной мере сохранившим платежеспособность. Так, за декабрь 2009 года просроченные долги корпоративных клиентов Альфа-Банка снизились на 20 процентов, Газпромбанк сократил пятую часть проблемных долгов. Большинство компаний получило отсрочку на год, и многим скоро предстоит повторно реструктурировать долг.

Сделать это будет и проще, и сложнее. Проще – потому что сегодня банки не испытывают дефицита ликвидности, сложнее – из-за того, что для банкира заемщик, хотя бы однажды уже отложивший погашение дол-

га, – не слишком надежный клиент. Нужно сказать, что договариваться с банками придется не только компаниям, у которых нет возможности погасить долг, но и тем, кто получил кредиты в кризис на невыгодных условиях. Другими словами, реструктуризация не всегда связана с низкой платежеспособностью, она может быть обусловлена и объективными обстоятельствами.

Мнение эксперта

Евгений Ретюнский, заместитель председателя правления «Абсолют-Банка»

Из-за трудоемкости работ по реструктуризации и повышения резервов банк всегда сначала упирается, пытается вынудить клиента погашать долг по утвержденному графику. И всегда пытается по-

нять, что на самом деле стоит за просьбами об отсрочке или перекредитовании. Не исключено, что клиент хочет упростить себе жизнь, высвобождая ресурсы, – это сразу видно по динамике выручки, операционной маржи, снижению прочих долгов. Конечно, и здесь договориться реально, к примеру, после погашения части долга. Если же ситуация в бизнесе временно тяжелая, а банк «разумный», он пойдет навстречу клиенту: если тот обслуживает кредит в срок, резерв можно будет вскоре снизить.

Реструктуризацией принято считать изменение существенных условий первоначального кредитного договора – сроков погашения долга, процентных ставок, графика погашения. Банки не слишком охотно идут на подобное, поскольку по формальным признакам кредитный рейтинг заемщика снижается. Значит, нужно увеличивать резервы, отвлекать деньги из капитала. Варианты реструктуризации могут быть разными:

- пролонгация срока кредита и установление «кредитных каникул»;
- изменение графика погашения;
- прощение части долга при досрочном погашении (погашение с дисконтом);
- рефинансирование – замена прежнего кредита на один или несколько новых.

Выбор конкретного способа зависит, в частности, от отношений с банком, финансового состояния заемщика, условий кредита, наконец, от того, на что может пойти банк. В любом случае нужно готовиться к непростым переговорам. Тем не менее банк скорее предпочтет обслуживание кредита за счет денежного потока компании перспективе втянуться в исполнительное производство или заняться реализацией залога.

«Спланировать» проблему с долгами

Решение о реструктуризации долга должно приниматься компанией сразу, как только появляется угроза дефолта по кредитным

Читайте в следующих номерах

Не пропустите статьи журнала «Финансовый директор», которые помогут лучше управлять финансами компаний:

- Способы мгновенного контроля и анализа исполнения бюджетов по итогам квартала;
- Конкретные инструкции по оценке кредитоспособности будущих дебиторов;
- Порядок действий при разработке системы управленческого учета компании.

обязательствам, вне зависимости от того, просрочены ли процентные выплаты или основной долг. Особенно если финансистам понятно, что компания не только не сможет в срок уплатить проценты в текущем месяце, но и что обязательства не будут выполняться как минимум в течение трех-шести месяцев.

Свои выводы финансовая служба делает, как правило, на основании прогноза денежного потока (на ближайший месяц, квартал, полугодие и пр.), в котором строка «Остаток денежных средств на конец периода» имеет отрицательное значение.

Личный опыт

Федор Башкиров, финансовый директор ГК «АГРИКО»

Выводы о том, что необходимо рефинансировать долг, обычно основываются на отчете о движении денежных средств. Так, расчет прогнозного денежного потока мы составляем на календарный год и корректируем помесячно с учетом фактических данных. Анализируя баланс, делаем вывод о том, сколько заемных средств вложено в активы и удастся ли, реализовав их, рассчитаться по обязательствам.

Понять, достаточно ли собственных оборотных средств, чтобы отказаться от заемных, помогает расчет оборачиваемости (дебиторской задолженности, запасов и краткосрочной кредиторской задолженности). Определив, сколько средств требуется вложить в оборот, сравниваем, хватит ли собственных средств и не пополнить ли их дефицит за счет заемных.

Наряду с прогнозами денежного потока, для оценки ситуации анализируются управленческие данные по ключевым показателям (например, по выручке, как в «Евросети», или EBITDA по всем направлениям деятельности, как в «Кузбассэнерго») и проводится контроль отклонений по ограничениям в кредитных договорах (например, по коэффициентам долг/OIBDA и OIBDA/процентные платежи, как в «Комстар МТС»).

Мнение эксперта

Павел Боровков, директор ООО «Учет.ru»

Вопрос о реструктуризации долга возникает в ситуации, когда рентабельность у компании есть, а ликвидности нет. Это значит, что компания может погасить долги в некоторой отдаленной перспективе, но вот именно сейчас средств нет. Как раз в таком случае и имеет смысл реструктурировать долг. Как же можно выявить такую ситуацию в финансовых документах? На основании анализа бухгалтерской отчетности, форм № 1 и № 2 прежде всего. Особенно такой анализ эффективен при средне- и долгосрочных долгах. Если же долги краткосрочные, а значит, речь идет об оперативной реструктуризации, то лучше руководствоваться данными бюджетов и управленческой отчетностью.

Оперативно обратиться в банк

Чем раньше банк узнает о возможных проблемах с погашением долга, тем лучше. Поняв позицию банка, компания сможет спланировать свои действия, подготовить «антикризисную программу» или же найти другого кредитора, который согласится рефинансировать задолженность.

Мнение эксперта

Юрий Боровский, член правления ЗАО «Нефтепромбанк», ACCA

Проблемы компаний решаются индивидуально, можно говорить только об общем подходе – чем раньше клиент обратится в банк, тем выше шансы на безболезненное разрешение ситуации. Иногда бывает достаточно квалифицированного совета

банковского сотрудника, чтобы избежать реструктуризации. Главное не скрывать своих опасений от банка. Последний заинтересован в успешном развитии бизнеса клиента больше, чем в принудительном истребовании кредита.

Обращаться в банк лучше с подготовленным планом реструктуризации, реалистичным с точки зрения его выполнения. Разумеется, основная роль отводится прогнозам денежного потока, бюджету движения денежных средств. Полезно привлечь внимание кредиторов к мерам, которые принимаются заемщиком для исправления ситуации. Все они достаточно традиционны: план сокращения издержек, мероприятия по ускорению возврата дебиторской задолженности, продажа непрофильных активов и пр.

Мнение эксперта

Елена Корнетова, заместитель руководителя управления бухгалтерского, налогового и правового консалтинга компании «ФинЭкспертиза»

Не будет лишним довести до банка сведения о формировании рабочей группы, ответственной за исполнение программы реструктуризации. Нужно не забыть и о заинтересованности банка в снижении юридических рисков – разумно заранее изучить варианты дополнительного обеспечения вплоть до лично-го поручительства собственника компании.

Личный опыт

Татьяна Подсекина, заместитель начальника казначейства ОАО «Кузбассэнерго» – ТГК-12

Алгоритм действий компании, обнаружившей, что платежеспособность снижается, видится примерно таким. Собрать и представить доказательства, что финансовые затруднения – явление временное (если это так). На первом этапе банку этого достаточно, чтобы продлить сроки погашения обязательств. Дальше, подготовить некую презентацию о планах развития и стабилизации финансового состояния компании, пригласить работников банка на открытие новых направлений бизнеса. Имеет смысл выйти на головной офис банка – нередко филиалам доводят более жесткие условия кредитования.

есть одна кажущаяся мелочь, о которой нельзя забывать, – итоги встреч и все предварительные договоренности лучше фиксировать. Иначе переговоры затягиваются, а потеря времени грозит обернуться неприятностями, вплоть до банкротства и ликвидации компании.

Соблюдать ковенанты

Не исключено, что, согласившись изменить условия кредитного договора или выдав новый кредит для погашения старого, получив дополнительные залоги или предприняв иные шаги, банк одновременно не введет в соглашения строгие ограничения. И компании нужно будет придерживаться их очень строго, иначе банк потребует немедленного погашения займа. Поэтому прежде чем подписывать соглашение о реструктуризации, имеет смысл проанализировать, реально ли соблюсти ковенанты.

Личный опыт

Андрей Кириллов, независимый эксперт

Ко всем без исключения ковенантам, даже таким формальным, как время представления отчетности в банк, нужно отнести во всей тщательностью и вниманием. Если написано «до 16 ч», значит именно до 16.00. Ни в коем случае не давайте ни малейшего повода для формальных зацепок.

Как банк принимает решение

Зачастую ни достоверной информации, ни доверительных отношений с банком все же недостаточно, чтобы добиться согласия на реструктуризацию задолженности. Финансовый директор должен понимать логику действий банков, почему они поступят так или иначе в конкретном случае. Рассмотрим реакцию банка в разных ситуациях.

Крупный региональный автодилер получил кредит под строительство нового автосалона и не вернул деньги в срок. Залогом

по кредиту был сам автосалон и оборудование в нем. Клиента передали в департамент проблемной задолженности центрального офиса банка. С его сотрудниками постоянно встречались собственник и финансовый директор. Ежемесячно предоставляли банку информацию о текущем финансовом положении, о взаимодействии заемщика с другими кредиторами. Через три месяца переговоров банк реструктурировал задолженность – выделил новый кредит на год со сроком погашения в июле 2010 года. Банк периодически продолжал получать информацию о ситуации в компании. Все говорило о том, что бизнес находится в лучшей, чем в целом отрасль, ситуации. Однако кредит не был погашен в срок. Собственник и финансовый директор снова приехали на переговоры по пролонгации еще на год. И банк пошел навстречу. Причина – кредитору нужен не залог, реализация которого, скорее всего, приведет к финансовым потерям. В первую очередь банк заинтересован в том, чтобы клиент обслуживал кредит за счет своего денежного потока.

Мнение эксперта

Михаил Окунев, начальник банковского управления ОАО АКБ «Металлинвестбанк»

Реализовывать залог, к тому же такой непростой, как неработающий дилерский центр, – настоящий кошмар для банка. Рынок автомобилей упал почти вдвое. Центр так и не заработал. Круг потенциальных покупателей непонятен.

Итак, главный вопрос для банка – есть ли какая-нибудь деятельность у клиента, позволяющая платить хотя бы проценты. Если у клиента сохраняется возможность гасить проценты и как-то поддерживать данный объект недвижимости в рабочем состоянии, то банк, скорее всего, согласится подождать, не изымая залог. Ведь забрав залог, банк превратит актив, приносящий проценты, в неликвидную недвижимость. Спешить с этим никто не станет. А там либо клиент оживет, либо рынок недвижимости, и тогда можно изъять и продать. Дополнительный плюс клиенту – информационная открытость.

Одна из сервисных компаний нефтяной отрасли весной 2008 года приобрела офисный центр (частично для сдачи в аренду), получив на эти цели кредит. В конце 2008 – начале 2009 года в связи с неплатежами и резким сокращением стоимости работ компания перестала выплачивать проценты по кредиту. А впоследствии и вовсе отказалась его погасить.

Долг перешел в разряд проблемных, начались судебные разбирательства. Ответчик на них не явился. Банк получил право на взыскание имущества должника, однако, согласно независимой оценке, при реализации здания удастся выручить не более 25 процентов от суммы кредита. Менеджмент компании постоянно переносит переговоры по урегулированию задолженности, отстраняясь от решения вопроса и ссылаясь на собственников, которые принимали решение о покупке офисного центра.

В этой ситуации о реструктуризации не может быть и речи, хотя при таком существенном обесценении залога у компании были бы шансы получить от банка желаемое. К примеру, если бы руководство пошло на контакт с кредиторами, продемонстрировало финансовую устойчивость бизнеса, например, погасив часть задолженности.

Мнение практика

Михаил Окунев, начальник банковского управления ОАО АКБ «Металлинвестбанк»

Очень распространенный пример того, как клиенты, увлекшись покупкой недвижимости, стремительно подешевевшей после 2008 года, пытаются переложить свои убытки на кредитовавший их банк. Разумная модель поведения для банка — пытаться взыскать средства с компании, невзирая на наличие залога. Обратить взыскание на объект недвижимости можно и позднее. И вообще банк пойдет на получение залога, покрывающего лишь 25 процентов долга, только если компания обанкротилась. 

Как договариваются с банком об отсрочке по кредиту

Ирина Ордынская, ведущий редактор-эксперт журнала «Финансовый директор»

У каждой компании свой опыт работы с банком, своя специфика бизнеса и свои секреты успешной оптимизации долгового портфеля. О том, что действительно поможет добиться нужных условий финансирования, отсрочки погашения займа или рефинансирования долга, рассказывают финансовые директора Группы «Гидромашсервис», «Евросети», «Комстар МТС» и «Национальной нерудной компании».

Финансисты компаний, которые преуспели в оптимизации кредитного портфеля, пришли к нужному результату разными путями. Все они единодушны в том, что в любой ситуации исключается замалчивание возможных проблем перед банком и проволочки. Каждая из компаний задействовала внутренние ресурсы, чтобы не доводить до реструктуризации, – оптимизировала кредиторскую и дебиторскую задолженность, сокращала затраты, избавляясь от непрофильных активов. Практики советуют не забывать, что лицо, ведущее переговоры, должно быть уполномочено принимать решения – иначе стороны зря потратят время. Желательно заранее определиться, готов ли и насколько участвовать в реструктуризации собственник, его слово иной раз имеет решающее значение. Нако-

нец, нужно готовиться пойти на уступки – без этого иногда не обойтись.

Досрочно погасить часть долга



Александр Рыбин,
директор по рынкам
капитала и связям
с инвесторами Группы
«Гидромашсервис» (ГМС)

На 1 января 2009 года кредитный портфель компании на 99 процентов состоял из краткосрочных кредитов, меньшая их часть была привлечена на финансирование оборотного капитала, большая – на программы M&A. Основная масса долга, около 3 млрд рублей,

* Здесь и далее названия кредитных организаций условны. – Прим. ред.

приходилась на Банк-1* со сроком погашения летом 2009 года, еще 500 млн – на Банк-2 с погашением в ноябре 2009-го. Рефинансировать эти заимствования осенью 2008 года за счет трехлетнего синдицированного кредита, как планировалось, не удалось из-за кризиса. К концу 2008 года пришлось думать, как гасить кредиты.

Денежного потока ГМС было достаточно для погашения долга, но отвлечение оборотного капитала и прекращение роста бизнеса были крайне нежелательны. О пролонгации кредитов не просили, не было такой необходимости, но задали вопрос Банку-1 о возможности сразу после погашения вновь выбрать кредит. Компания числилась в надежных заемщиках, однако на тот момент ни один банк не брался прогнозировать ситуацию на рынке. Взяв тайм-аут, Банк-1 медлил с ответом.

Тогда ГМС провела серию переговоров с крупными банками, частными и с государственным участием. Все они просили залоги, что имело смысл только в отношении «длинных» кредитов (краткосрочные даже в кризис оставались необеспеченными). Наиболее подходящие условия предложил Сбербанк. Уже в феврале 2009 года компания получила от него первый трехлетний кредит под залог недвижимости. К весне 2009 года был выбран первый миллиард. Затем последовал еще один кредит, на 1 млрд рублей сроком на пять лет – под залог блокирующего пакета акций дочерних предприятий группы.

За счет этих средств удалось нарастить оборотный капитал, рефинансировали часть долга. Погасив 1 млрд рублей, Банку-1 вновь задали вопрос, гасить ли остальное. И снова банк не давал ответа. Тогда ГМС погасила еще 500 млн рублей. Только после этого Банк-1 решил, что особого смысла в погашении долга нет. Кредиты были погашены из выручки и тут же выданы вновь. Остается добавить, что Банк-2 тоже выдал необеспеченный кредит под один из экспортных контрактов.

В пользу группы ГМС в этой ситуации сыграла демонстрация способности управлять ликвидностью в кризисных условиях. Выручка по сравнению с 2008 годом увеличилась на 5 процентов, операционная прибыль – на 9 процентов.

«Не жадничать и искать компромисс»



Алексей Кауров,
вице-президент по
экономике и финансам
ОАО «Комстар МТС»

В мае 2009 года МТС потребовалось рефинансировать синдицированный кредит, полученный еще в 2006 году. Предстояли нелегкие переговоры с синдикатом из почти 40 зарубежных банков. Ситуация на рынке была далека от радужной, никто не знал, когда она переменится к лучшему. Многие банки урезали, если вовсе не закрыли лимиты на Россию. Рассчитывать на поблажки с их стороны не приходилось.

Формат синдицированного кредита обычно предполагает, что по контрактам с компанией финансирование в разных банках ищут агенты. Но весной 2009 года они были бессильны, поэтому переговоры пришлось проводить своими силами практически с каждым из банков.

Для потенциальных участников синдиката были организованы интервью, куда приглашали и представителей акционера. Банкиры задавали самые разные вопросы о состоянии бизнеса и о планах акционера по дивидендной политике.

В отличие от некоторых российских банков, западники не требовали долю в бизнесе или залоги, ведь цель банка – кредитовать компанию, а не продавать имущество. Зато они очень настаивали на «дополнительном

бизнесе» – от cash management до хеджирования и мандатов на координацию выпуска евробондов. Однако в МТС такого рода контракты заключаются только на тендерной основе, поэтому пойти навстречу требованиям кредиторов было невозможно. Хотя кое-что все же пришлось уступить, в частности дать согласие на размещение депозитов компании в банках – участниках синдиката. В итоге финансирование получить удалось, правда, условия кредитования и ковенанты оказались весьма жесткими.

Сегодня МТС работает в основном с российскими банками – это удобно для «рублевой» компании. Условия кредитования не редко выгоднее, чем в западных, благодаря поддержке правительства. Банки выдают «длинные» деньги и постепенно отказываются от чересчур жестких ограничений.

Не соглашаться на все



Дмитрий Мильштейн,
финансовый директор
компании «Евросеть»

К началу кризиса 2008 года кредитный портфель «Евросети» достиг впечатляющих размеров. И как только у банков начались проблемы с ликвидностью, они тут же потребовали погашения долгов. Частично их удалось покрыть за счет переноса задолженности на операторов и поставщиков, но часть долга по-прежнему оставалась непогашенной.

Одновременно в компании шла работа по сокращению издержек, все новые займы приостановили, однако собственных средств явно недоставало. Тем временем задолженность перед поставщиками и операторами достигла критического уровня. Не оставалось иного выхода, как инициировать переговоры о реструктуризации задол-

женности с семью банками, два из которых были крупнейшими кредиторами.

Банки не соглашались ни на какие послабления. Тем более что кредиты «Евросети» были ничем не обеспечены, кроме оборотов по счетам и товаров в обороте. И первое, что после досрочного погашения долгов требовали банки, – залог акций и недвижимости. Настаивали банкиры и на поручительстве акционеров, и на переводе оборотов компании к ним, и на прочих неприемлемых для компании условиях. В «Евросети» понимали, что в переговорах о реструктуризации банк находится в худшей ситуации, чем компания, – именно этим часто объясняется его агрессивность. И если бизнес жизнеспособен, то не стоит поддаваться давлению.

Финансисты «Евросети» подготовили расчеты денежных потоков, определили, какой остаток можно направить на обслуживание кредитов. В итоге удалось договориться о реструктуризации с мелкими банками и с одним из крупнейших кредиторов. Последнему погасили 10 процентов задолженности.

По кредиту другого крупнейшего кредитора «Евросети» нужна была пролонгация как минимум на два года, со снижением ставки на 1–2 процента. Банк требовал поручительство акционера, равное по сумме всему долгу, а также запросил в качестве залога (на условиях РЕПО) 50 процентов акций компании. На отказ от столь выгодного предложения последовало новое, не менее заманчивое – ввести в совет директоров контролера со стороны банка. Или как возможный вариант перевести в него депозиты акционера. Компания отказалась и от одного, и от другого. И тогда банк подал иск в суд.

Настал срок очередного платежа. Но «Евросеть» просто не внесла деньги, однако побеждала заплатить, как только прояснится судьба кредита. За те 30 дней, что отводят инструкции ЦБ РФ на начисление дополнительных резервов, договоренность о реструктуризации все же была достигнута. Из двух зол – бан-

кратство или отсрочка платежа – банк выбрал меньшее. Тогда был произведен очередной платеж, и банк отозвал иск. А сам кредит, кстати, «Евросеть» погасила досрочно.

Убедить крупнейших, остальные подтянутся



Сергей Глебов,
вице-президент
по экономике и финансам
ОАО «Национальная
нерудная компания» (ННК)

Кредиты, полученные на развитие бизнеса в банках из списка топ-15 на российском рынке, были среднесрочными, с погашением в середине 2009 года. Нехватка оборотного капитала, снижение операционного денежного потока и падение доходности не позво-

ляли рассчитаться в срок. Объявив дефолт по одному кредиту, ННК тут же вызвала бы кросс-дефолт по другим обязательствам. Главной целью ННК стало получение согласия на реструктуризацию от двух крупнейших кредиторов, на долю которых приходилось более 80 процентов долга. С их поддержкой ННК могла бы рассчитывать на успех в переговорах и с более мелкими банками. Финансовая служба ННК рассудила, что если крупный авторитетный банк – не обязательно из прежних кредиторов – согласится финансировать заемщика с долгами, то другим кредиторам не останется иного, как следовать в «кильватере». Так и произошло. Решающую роль сыграло участие в переговорах собственника. В итоге ННК получила более «длинные» кредиты, на 3–5 лет. Суммы к погашению в начале периода оказались не слишком обременительны, а ковенанты весьма щадящими. ■

Инструменты, позволяющие не отвлекать средства из оборота для участия в госзаказе

Андрей Варнавский, партнер, руководитель направления финансовых инструментов консалтинговой компании «Тендер-центр № 1», к. э. н.

Чтобы принять участие в аукционе или конкурсе госзаказа, скорее всего предприятию придется внести обеспечение еще до подачи заявки. А в случае победы заказчик может потребовать финансовых гарантий исполнения обязательств. Способы, позволяющие не отвлекать немалые деньги из оборота, есть.

В условиях по-прежнему не оправившейся от кризиса экономики постоянная потребность государства в огромном перечне товаров, работ и услуг остается хорошим шансом поправить финансовое положение для многих компаний. Интерес к госзаказу дополнительно подогревается и переходом на электронные торги.

Выиграть в госзаказе не так-то просто. Кроме прочего, от компаний – участников конкурсов и аукционов требуется подтверждение серьезности намерений, а именно разные типы обеспечения. Расскажем подробнее

об их нюансах и о том, какие инструменты можно использовать за небольшую плату, чтобы не отвлекать из оборота «живые» деньги.

Обеспечение по заявке

Госзаказчик может установить для всех участников аукциона требование о внесении залога – обеспечения заявки. И в большинстве случаев этим действительно пользуются, чтобы быть уверенными в серьезности намерений участников. Когда речь идет о прове-

ставлении не менее 5–7 млн рублей. То есть с такими предприятиями, которые планируют получить госзаказ на сумму более 100 млн рублей.

Гарантия исполнения обязательств

Еще одна неприятная для финансового директора сторона госзаказа – заказчик может, а в случае, если цена контракта превышает 50 млн рублей, должен требовать от победителя конкурса (аукциона) обеспечения надлежащего исполнения обязательств. Его размер может достигать 30 процентов от начальной цены контракта. А в тех редких случаях, когда договором предусмотрен аванс, сумма обеспечения не может быть меньше аванса.

Победитель аукциона обязан предоставить обеспечение в срок от 6 до 20 дней, в зависимости от типа торгов и требований заказчика.

Предприятия, впервые принимающие участие в госзакупках, часто забывают о том, что размер обеспечения рассчитывается от начальной цены контракта. Эта ситуация усугубляется, когда в ходе торгов цена контракта становится намного меньше. Вот ситуация из практики. Компания выиграла электронный аукцион на проведение ремонтных работ. Начальная цена контракта была установлена в размере 8,5 млн рублей. В торгах приняли участие пять компаний, и в результате цена снизилась до 3,39 млн рублей. Удивление победителя было неподдельным, когда он обнаружил, что размер обеспечения контракта составляет 2,55 млн рублей.

Сегодня в качестве обеспечения исполнения контракта может быть использовано следующее: залог денежных средств, банковская гарантия, поручительство.

Залог денежных средств. Пожалуй, единственная ситуация, когда оправданно отдать

в залог «живые» деньги, – предельно короткий срок исполнения контракта. Но даже в этом случае могут быть исключения. Достаточно вспомнить предыдущий пример, где потребовалось бы увеличение оборотных средств более чем на 75 процентов.

А когда срок выполнения контракта превышает шесть месяцев, использование залога бессмысленно. Простое размещение этой суммы на депозите на этот срок принесет не менее 4 процентов, а затраты, связанные с использованием других способов обеспечения, как правило, меньше.

Банковская гарантия. До августа 2010 года страховые компании имели возможность наряду с банками выдавать гарантии, которые стоили дешевле банковских, и получить их было проще. Поэтому гарантиями от страховых компаний активно пользовались предприятия.

Сейчас этот инструмент официально запрещен. И ничего не остается, кроме как получать гарантию от банка. Затраты на нее будут примерно такими: комиссия за выдачу – от 2 до 3 процентов от суммы по гарантии; процентная ставка за пользование гарантией – от 4 до 7 процентов годовых; и еще придется уплатить комиссию за открытие расчетного счета (если его нет в банке, выдающем гарантию). Кроме того, некоторые банки могут потребовать залог. Вся процедура займет от трех до десяти дней.

Поручительство. На практике чаще всего используется сочетание двух договоров: поручительства (между госзаказчиком и поручителем) и оказания услуг поручительства (между поручителем и поставщиком, получившим госзаказ).

В отличие от страховки или банковской гарантии, в поручительстве принимает участие госзаказчик, и если первые два инструмента ему просто предоставляются, то договор поручительства подписывается им. Поэтому госзаказчики иногда начинают вносить свои изменения в текст документа,

превращая процесс подписания в ад, с постоянными корректировками и изменениями. Хотя, конечно, это скорее исключение из правил. Вообще, если в аукционной документации не предусмотрен конкретный текст, который должен быть отражен в договоре поручительства, или не представлен проект договора поручительства, госзаказчик не может отклонить ту редакцию, которую ему предоставил победитель.

Есть и другие проблемы. А именно жесткие требования к поручителям:

- капитал и резервы поручителя, отраженные в бухгалтерской отчетности, должны составлять не менее 300 млн рублей и превышать размер поручительства не менее чем в десять раз;
- чистая прибыль поручителя, указанная в соответствующем разделе бухгалтерской отчетности, должна превышать не менее чем в три раза размер поручительства, или

размер чистой прибыли поручителя должен составлять более чем 100 млн рублей;

– стоимость основных средств (в части зданий) поручителя, указанная в соответствующем разделе бухгалтерской отчетности, должна составлять не менее чем 300 млн рублей и превышать не менее чем в десять раз размер поручительства, или стоимость указанных основных средств (в части зданий) должна составлять более чем 1 млрд рублей.

И еще один важный нюанс. В настоящий момент на рынке поручителей действует группа мошенников, которые не соответствуют данным требованиям, но выдают поручительства, предоставляя поддельную отчетность. Риск покупки такого поручительства в том, что позже взамен поддельного придется покупать другое обеспечение, а деньги, заплаченные мошенникам, уже не вернуть. **E**

План действий по первичному размещению акций компании на бирже

Сергей Глебов, вице-президент по экономике и финансам ОАО «Национальная нерудная компания»*

Если собственник бизнеса планирует через два-три года провести первичное размещение акций, для финансового директора это значит, что уже сейчас надо начать подготовку к будущему IPO. Иначе удачно продать акции на фондовом рынке и привлечь инвесторов на необходимую сумму не удастся.

Все действия – от момента решения акционеров проводить IPO и до размещения акций на фондовой бирже – можно разделить на три этапа: предварительные работы, активная подготовка и непосредственно размещение акций.

Предварительные работы

Этот этап самый трудоемкий, может занять от двух до трех лет в зависимости от масштабов бизнеса. За это время нужно успеть провести реструктуризацию компании, пересмотреть основные бизнес-процессы, подготовить консолидированную международную отчетность и многое другое.

Юридическая перестройка бизнеса. Если к IPO готовится группа компаний, юридическая реорганизация практически

неизбежна. Чтобы акции были максимально высоко оценены инвесторами, нужна прозрачная структура владения. А когда холдинг представлен набором разных юридических лиц, у которых в лучшем случае один собственник, ни о какой прозрачности речи быть не может. Все эти компании придется встраивать в четкую и прозрачную структуру с материнской компанией во главе. Ее акции и будут размещаться на бирже. Отдельный вопрос, какие именно активы станут основными для будущего эмитента, а какие лучше вывести за периметр консолидации. Как правило, к основным активам относят те, что участвуют в основном направлении деятельности компании.

Может быть и такая ситуация – у акционера несколько бизнесов, которыми владеет одно юридическое лицо, но лишь один из них

* Автор до ноября 2009 года был заместителем финансового директора ОАО «Группа компаний ПИК», участвовал в подготовке компании к IPO. – Прим. ред.

Таблица 1 Основные требования к размещению акций на различных фондовых биржах

Требования*	NYSE	LSE	LSE (AIM)	РТС	ММВБ
Максимальная доля обыкновенных акций во владении одного лица, %	Нет	Нет	Нет	90	90
Минимальное количество акционеров	5000 акционеров, владеющих 100 акциями и более	25% акций должны быть публичными	Нет	Нет	Нет
Определенный уровень прибыли компаний**	3 млрд руб. до уплаты налогов совокупно за последние три года, 750 млн руб. за каждые из двух последних лет	Нет	Нет	Нет	Нет
Требуемый уровень капитализации, млн руб.**	3000	33	Нет	От 1500	От 1500
Наличие годовой финансовой отчетности по МСФО или US GAAP	Да	Да	Да	Нет***	Нет***
Минимальный срок существования эмитента, лет	3	3	3	1	1

* Для NYSE указаны требования для размещения акций неамериканских компаний и для компаний, осуществляющих свою деятельность по всему миру. Для РТС и ММВБ – требования для включения в наиболее популярный котировочный список Б.

** Для удобства требования NYSE (в долларах) и LSE (в фунтах) были переведены в рубли по курсу 30 и 47 руб. соответственно.

*** Если компания хочет быть включенной в котировочные списки А1 и А2, то ей необходимо готовить отчетность по международным стандартам.

планируется сделать публичным. Очень важно «расчистить» баланс такой компании, чтобы при составлении отчетности в периметр консолидации вошли только основные активы. В зависимости от масштабов бизнеса реорганизация может занять от нескольких месяцев до года.

Личный опыт

Елена Архангельская, заместитель генерального директора по финансам ОАО «Фармстандарт»

Стоит начать с анализа функционала каждого юридического лица, рассмотреть возможность упрощения структур или консолидации бизнес-функций на одном юрлице. Конечно, наиболее привлекательны и понятны вертикально-интегрированные группы компаний. Например, «Фармстандарт» представляет собой классическую холдинговую структуру с четким функциональным разделением по направлениям деятельности (стратегическое управление, закупки и обеспечение сырьем и материалами производства, производство и пр.). На построение этой структуры потребовалось более двух лет до IPO.

Формирование команды IPO. Для подготовки компании к IPO нужны исполнители – команда менеджеров, которые будут непосредственно участвовать в этом процессе, контролировать выполнение плана-графика первичного размещения. В нее войдут руководство компании, директора всех ключевых департаментов (финансового, юридического, коммерческого, ИТ- и HR-службы). В частности, задачами финансового директора как члена команды IPO будут: разработка финансовой модели компании; подготовка отчетности по МСФО (ГААП) и ее аудит; написание нескольких разделов инвестиционного меморандума; предоставление финансовой информации для due diligence; участие в презентациях для аналитиков инвестиционных банков и т.д.

Кроме перечисленных сотрудников придется нанять дополнительно двух специалистов – руководителя проекта IPO и менеджера по связям с инвесторами (IR-специалиста). Руководитель проекта возглавит процесс

Таблица 2 Функции и задачи привлекаемых для проведения IPO консультантов

Участник	Задачи
Инвестиционный банк	Разработка плана-графика IPO Координация всех участников процесса IPO Проведение due diligence Оценка стоимости компании для размещения Поиск инвесторов, готовых купить акции Проведение road show и закрытие книги заявок Закрытие сделки и поддержание курса акций на первоначальном этапе их обращения
Юридические компании	Юридическое сопровождение процесса IPO Подготовка инвестиционного меморандума (Prospectus) Защита интересов компании и продающих акционеров (первая внешняя юридическая компания) Защита интересов инвестиционного банка (вторая внешняя юридическая компания) и проведение due diligence
Аудиторы	Аудит финансовой отчетности Подготовка комфортных писем для инвестиционных банков Проверка финансовых разделов инвестиционного меморандума

Таблица 3 Вопросы, которые важно обсудить с инвестиционным банком

Вопрос	Возможная позиция инвестиционного банка	Позиция компании, которую нужно отстоять
Ответственность компании и продающих акционеров	Неограниченная ответственность компании, акционеров и всех консультантов	Ответственность ограничена определенными лимитами и презентациями
Вознаграждение банка при отказе от его услуг	Фиксированное вознаграждение выплачивается банку вне зависимости от его участия в сделке	Банк получает какое-либо вознаграждение только после проведения IPO
Структура вознаграждения	Существенная фиксированная часть плюс дополнительный процент от суммы сделки	Вознаграждение привязано к достигнутой капитализации, часть вознаграждения выплачивается по желанию компании

проведения IPO и станет своего рода консультантом для менеджмента.

IR-специалист организует и координирует встречи руководства компании с инвесторами, участвует в подготовке презентационных материалов и т.д.

Анализ бизнес-процессов и предварительная оценка компании. Перед размещением акций компании предстоит пройти процедуру due diligence. Чтобы результаты проверки не оказались неприятным сюрпризом, к ней важно хорошо подготовиться. А именно документировать все основные бизнес-процессы, навести порядок в документах (юридических, финансовых), усовершенствовать органы управления (в частности, ввести в состав совета директоров независимых директоров) и др.

На этом же этапе создается финансовая модель компании, позволяющая оценить стоимость бизнеса. Горизонт планирования – около десяти лет. Желательно, чтобы модель была прозрачной и наглядной, позволяла без труда проверить логику и порядок расчетов, построить разные сценарии развития событий, учитывающие изменения тех или иных исходных параметров. В ней должны быть раскрыты планы развития бизнеса – направления и объекты инвестирования средств, а также источники финансирования. Для реализации такой модели можно ограничиться всего шестью листами одной книги Excel:

- лист с основными предположениями (микро- и макроэкономическими) – индексы роста цен и затрат, ставки налогов, цены

реализации, расчет ставки дисконтирования, структура затрат и т.д.;

- лист с расчетами, моделирующими денежные потоки компании;

- отдельные листы с отчетом о прибылях и убытках, балансом и движением денежных средств (здесь же рассчитывается стоимость компании на конец периода планирования);

- лист с анализом чувствительности финансовых показателей.

Для менеджмента финансовая модель служит обоснованием оценки стоимости компаний, а в дальнейшем и ее акций. И чтобы эта оценка произвела хорошее впечатление, важно не только итоговое абсолютное значение. В модели компания должна демонстрировать устойчивый рост, несмотря на возможные изменения различных микро- и макроэкономических параметров.

Выбор площадки. С биржей лучше определиться заранее, так как условия размещения на них существенно различаются (см. табл. 1 на стр. 33). Например, требования листинга на Нью-Йоркской фондовой бирже (New York Stock Exchange, NYSE) жестче, чем на Лондонской (London Stock Exchange, LSE). Именно поэтому на NYSE разместились всего несколько компаний из России (МТС, «Вимм-Биль-Данн», «Мечел» и «Вымпелком»), тогда как более 30 российских эмитентов в качестве зарубежной площадки выбрали Лондонскую биржу – основную (LSE) или альтернативную площадку (Alternative Investment Market, AIM, ориентированную на небольшие растущие компании).

Личный опыт

Олег Мухамедшин, директор по рынкам капитала ОК РУСАЛ

РУСАЛ выбрал для первичного размещения Гонконгскую биржу по нескольким причинам. Первая причина – после кризиса первыми начали приходить в себя именно азиатские рынки. В 2009 году Гонконг вышел на лидирующее место по объему заключенных сделок по первичным размещениям,

а также по объему средств, привлеченных в ходе IPO.

Вторая причина – местные инвесторы хорошо понимают и ценят сырьевые компании. Третья – Китай для нашей компании одно из самых перспективных направлений сбыта. На сегодняшний день 20 процентов наших продаж приходится на Азию, РУСАЛ планирует и дальше увеличивать эту долю. Поэтому размещение в Гонконге стало важным стратегическим шагом, приблизившим нас к нашим потребителям. Что касается биржи NYSE Euronext в Париже, то размещение там одновременно с Гонконгом дало нам возможность торговаться в разных часовых поясах и получить доступ к инвесторам всего мира.

Выбор в пользу той или иной биржи зависит как от масштаба бизнеса, так и от объема средств, которые планируется привлечь, а также готовности менеджмента и акционеров выполнить все требования. В частности, если компания небольшая и не собирается получать от продажи акций сотни миллионов долларов, стоит ограничиться российскими фондовыми площадками (РТС, ММВБ). К преимуществам российского размещения можно отнести то, что оно займет меньше времени, а стоить будет в разы дешевле.

Мнение эксперта

Алексей Курасов, руководитель управления корпоративных финанс ИК «ФИНАМ»

Основные различия между РТС и ММВБ – в количестве и типе инвесторов. Если цель акционера просто заработать деньги, то логичнее идти на РТС, где можно разместить весь объем среди нескольких фондов. Если же IPO – первый шаг на пути построения публичной истории ликвидной акции, то привлекательнее выглядит ММВБ, где можно привлечь до нескольких тысяч активных инвесторов.

Биржу выбирают исходя из средств, которые могут на ней привлечь, и общих расходов по размещению, включая оплату услуг банка-организатора, аудитора, юриста и пр. (см. табл. 4 на стр. 36). Общие затраты для эффективного IPO не превышают 5–7 процентов от объема размещения. Если они выше 10–14 процентов, то стоит задуматься и, возможно, пересмотреть структуру сделки и участников.

Таблица 4 Расходы на проведение IPO

Статьи расходов	Диапазон значений		
	минимальное	среднее	максимальное
Прямые расходы			
Услуги инвестиционного банка в % от суммы эмиссии и фиксированная оплата за месяц работы в тыс. долл.	2,5% и 30 тыс. долл./мес.	5% и 10 тыс. долл./мес.	10%
Услуги юридического консультанта, тыс. долл.:			
– для компаний;	70	275	850
– для инвестиционного банка (оплачивает компания)	20	70	400
Аудиторские услуги, тыс. долл.	40	170	350
Услуги IR/PR, тыс. долл.	20	50	150
Прочие (организация встреч, печать презентаций и проспекта), тыс. долл.	30	110	250
Косвенные расходы			
Увеличение налоговой нагрузки на бизнес после создания прозрачной финансовой структуры, в % от выплат в бюджет до IPO	От 5 до 100	От 140 до 300	Более 300
Внедрение ERP-системы, тыс. долл.	25	500	От 1500
Реорганизация и совершенствование процедур корпоративного управления, тыс. долл.	50	85	120
Создание комитета по компенсациям и вознаграждениям, избрание независимого директора, тыс. долл.	70	110	210
Создание комитета по аудиту и избрание независимого директора, тыс. долл.	70	110	210
Создание службы по связям с инвесторами (IR), тыс. долл.	20	70	300

Источник: Инвестиционный холдинг «Финам».

Подготовка и аудит отчетности. Наличие аудированной консолидированной отчетности по международным стандартам – необходимое условие для IPO только на иностранных фондовых биржах. При ее подготовке помимо определения períметра консолидации необходимо заранее подготовить убедительные доказательства достоверности входящих остатков по балансовым статьям, а также запастись объяснениями неоднозначных транзакций, которые имели место в истории компании. Аудиторов и инвестиционных банкиров скорее всего заинтересуют эти сведения.

В случае размещения вне России придется потратиться на аудиторскую компанию из «большой четверки» как пользующуюся наибольшим доверием у инвесторов. Но есть

возможность сэкономить – провести аудит отчетности не за каждый год отдельно, а сразу за все отчетные периоды (например, для LSE за три предшествующих размещению года).

Подготовка к IPO

После завершения предварительных работ начинается фаза активной подготовки к IPO. Что потребует внимания финансового директора – согласование сумм и условий вознаграждения инвестиционных банков и юридических консультантов, написание финансовых разделов инвестиционного меморандума, а также участие в due diligence.

Внешняя команда IPO. В процессе размещения не обойтись без внешних консультантов – инвестиционных банков, юридических

и аудиторских компаний и т.д. В таблице 2 на стр. 34 приведены задачи, которые они призваны решить.

Инвестиционные банки – одно из ключевых звеньев, своего рода мост между компанией и инвесторами. При их выборе можно придерживаться следующих критериев: опыт проведения IPO, желательно компаний из этой же отрасли; наличие в портфеле банка большого числа инвесторов, желающих вложить свои средства; размер вознаграждения, ожидаемого банком; узнаваемость бренда.

Несмотря на то что собственники компаний нанимают инвестиционные банки для проведения IPO и платят им за это хорошие деньги (несколько процентов от суммы привлеченных средств), последние не всегда заинтересованы в максимальной капитализации эмитента при размещении. Здесь может быть два мотива. Во-первых, наличие опциона на выкуп части акций после IPO по цене размещения. Имея такой опцион, банки, естественно, планируют заработать на разнице курса бумаг. При размещении по максимальной границе есть вероятность, что цена на акции в дальнейшем быстро и существенно не вырастет, то есть банкиры не получат дополнительной прибыли в пределах срока действия опциона. Второй мотив – банки стремятся оправдывать ожидания инвесторов. Чем ниже оценка компании при ее размещении, тем скорее бумаги вырастут в цене и инвесторы заработают деньги. Следовательно, они согласятся войти в капитал очередной компании, рекомендованной этим же инвестиционным банком. Эти нюансы следует учитывать. Другие вопросы, которые стоит обсудить с инвестиционными банками, приведены в таблице 3 на стр. 34.

Личный опыт

Эдуард Алексеенко, первый заместитель генерального директора ОАО «Кузбасская топливная компания»

При правильном построении отношений с инвестиционным банком образуется система противовесов. С одной

стороны, банк не заинтересован в низкой оценке акций эмитента, так как от цены размещения зависит его вознаграждение, выраженное в процентах от объема привлеченных средств. С другой стороны, он должен привлечь инвесторов, предложив им акции по цене, предполагающей определенную недооцененность эмитента по отношению к его будущим результатам. Таким образом, инвестиционный банк, дорожащий своей репутацией, всегда будет стараться продать инвестиционную историю компании по такой цене, которая поможет ему сохранить и продавцов, и покупателей в качестве своих клиентов.

Дмитрий Соломениников, финансовый директор департамента управления активами ОАО «ДИОД»

То, что инвестиционный банк не заинтересован в максимальной капитализации эмитента, абсолютно нормальное явление, если, конечно, речь не идет о значительном занижении стоимости акций компании на этапе IPO. Ведь размещение акций – это сделка, все участники которой должны остаться в выигрыше: компания – получить «длинные» деньги для финансирования долгосрочных проектов развития бизнеса, а инвестиционный банк и инвесторы – заработать на росте котировок. Если же стоимость акций компании в момент размещения окажется переоцененной, то в дальнейшем инвесторы-участники могут разочароваться в этих бумагах. Опыт некоторых крупных «народных» IPO тому свидетельство.

Минимизировать возможные конфликты интересов можно, если работать с синдикатом инвестиционных банков. Как только один банк начнет выставлять неприемлемые условия, от его услуг просто отказываются, переключаясь на другие банки, участвующие в размещении. Конечно, синдикат банков обойдется дороже. Но и вероятность успеха IPO значительно возрастет.

Due diligence. Проверка компании начинается с первого дня работы с инвестиционными банками и заканчивается только после размещения. Она затрагивает все аспекты деятельности компании: правовой,

информационный, кадровый, финансовый и др. Для проведения due diligence создается информационная комната, где размещаются копии и часть оригиналов запрашиваемых документов. Кстати, те же самые документы можно в электронном виде загрузить на серверы специализированных компаний – создать виртуальную информационную комнату. Так сотрудники инвестиционного банка смогут получить доступ к документам в любое время и из любой точки мира. В итоге due diligence пройдет быстрее и эффективнее.

Инвестиционный меморандум. Это основной документ, в котором описывается суть размещения, компания и связанные с ее деятельностью риски, финансовые показатели, менеджмент, акционеры и т.д. Большую его часть готовят привлеченные компанией юристы. Приведем краткую характеристику наиболее важных разделов меморандума с позиции финансового директора:

- использование средств от IPO;
- дивидендная политика. Отметим, что 10–15 процентов чистой прибыли – это минимальный объем дивидендов, который обычно устраивает инвесторов;
- основные формы консолидированной финансовой отчетности за три года, предшествующих размещению;
- оценка финансового состояния и результатов деятельности компании, подготовленная ее менеджментом. Это самый важный для финансового директора раздел меморандума, поскольку именно в нем рассматривается динамика показателей финансовой отчетности за три года с объяснением причин и последствий;
- факторы риска. Чем больше рисков раскрыто в этом разделе, тем меньше вероятность судебных исков к компании при наступлении неблагоприятных событий, негативно повлиявших на доходы инвесторов.

Премаркетинг и road show. После подготовки инвестиционного меморандума аналитики инвестиционных банков составляют

отчеты по компании и рассыпают их потенциальным инвесторам. Параллельно начинается премаркетинг – процесс предварительного общения с инвесторами. Как только интерес со стороны инвесторов подтверждается, устанавливается ценовой диапазон размещения (минимальная и максимальная цена одной акции) и начинается road show, в ходе которого проводят презентацию компании и отвечают на вопросы инвесторов и аналитиков. Параллельно ведется работа по созданию благоприятного информационного фона (публикации в СМИ, реклама и пр.).

Размещение акций

Результаты road show выражаются в количестве поданных заявок от инвесторов. По итогам их анализа формируется и закрывается книга заявок, определяется цена размещения – точная цена одной акции, выставляемой на продажу. После этого решаются технические вопросы: получение денег от продажи акций, перевод последних на счета их новых владельцев и т.д. Основные моменты, требующие внимания финансового директора на этом этапе, – контроль поступления средств от IPO, а также проведение расчетов с банками и консультантами.

На этом все, IPO состоялось. Успешно все прошло или нет – будет зависеть от того, оказалась ли цена размещения выше или ниже ожиданий акционеров, удалось ли полностью закрыть книгу заявок и т.д.

Размещение акций – это не конец, а только начало новой публичной жизни компании, в которой ей предстоит выполнять множество требований биржи. Постоянные встречи с банками и аналитиками, поддержание интереса к компании, выполнение данных инвесторам обещаний и регулярная презентация результатов деятельности компании (по итогам полугодия и года) – минимальная обязательная нагрузка на менеджмент компании после IPO. **E**

ОПЫТ КОМПАНИИ

Точный расчет переменных расходов на основе бухгалтерской отчетности

Наталья Белорусова, ведущий экономист ООО ПВП «Контакт»

В ходе анализа своей бухгалтерской отчетности финансисты ПВП «Контакт» нашли способ точнее рассчитывать переменные расходы торговой компании. Все, что для этого понадобилось, – официальный баланс и отчет о прибылях и убытках.

Производственно-внедренческое предприятие «Контакт» специализируется на поставках медицинского и стоматологического оборудования. Филиалы предприятия действуют в четырех городах Сибирского региона.

Несмотря на то что предприятие «Контакт» было основано почти 20 лет назад, в 1992 году, полноценная финансовая служба создана лишь три года назад. Сейчас в состав этой службы входит не только бухгалтерия, но также и планово-экономический отдел. Основной причиной создания такого финансового подразделения стало увеличе-

ние масштабов бизнеса и, как следствие, необходимость мониторинга его финансового состояния.

Одной из первоочередных задач финансистов был расчет и анализ таких показателей, как маржинальный доход, точка безубыточности, а также определение достижимых темпов роста бизнеса*. Что интересно, в компании при этом никакого управленческого учета не велось. Поэтому пришлось использовать только данные бухгалтерской отчетности. В частности, ограничиться балансом и отчетом о прибылях и убытках. Из-за недостатка информации в компании

* Подробнее о модели достижимого роста см. статью «Как увязать бюджет со стратегией компании» (см. «Финансовый директор» № 4, 2006). – Прим. ред.

Таблица 1 Фрагмент отчета о прибылях и убытках за месяц (бухгалтерский и управляемый учет), руб.

Статья	№ строки	Бухгалтерский учет	Управляемый учет
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, услуг (без НДС)	010	38 311	38 311
в том числе товаров	011	38 278	38 278
Себестоимость проданных товаров, продукции, услуг, работ	020	31 506	31 901
в том числе товаров	021	31 485	31 880
Валовая прибыль	029	6805	6410
Коммерческие расходы	030	2667	2772
Управленческие расходы	040	2424	2424
Прибыль (убыток) от продаж	050	1713	1713

Таблица 2 Отклонения финансовых показателей при использовании бухгалтерских и управляемых (корректированных) данных

Показатель	Формула расчета	Расчетные значения		Отклонение
		по данным бухгалтерского учета	по данным управляемого учета	
Валовая прибыль	Стр. 010 – стр. 020	6805 руб.	6409 руб.	-5,8%
Маржинальная прибыль	(Стр. 010 – стр. 020) / стр. 020 × 100%	22%	20%	-9,1%
Точка безубыточности	Стр. 010 × (стр. 030 + стр. 040) / (стр. 010 – стр. 020)	28 665 руб.	28 070 руб.	-2,1%
Запас финансовой прочности	(Стр. 010 – стр. 010 × (стр. 030 + + стр. 040) : (стр. 010 – стр. 020)) / стр. 010 × 100%	25%	27%	8,0%

возник ряд проблем, связанных с расчетом указанных ранее показателей. Как выяснилось, из-за особенностей ведения бухгалтерского учета нельзя четко разграничить постоянные и переменные расходы компании. Теперь обо всем по порядку и в деталях – как в компании решали перечисленные проблемы.

Специфика учета расходов на транспортировку товаров

Поскольку основной вид деятельности ПВП «Контакт» – оптовая торговля, к переменным затратам относятся себестоимость товаров и транспортно-заготовительные рас-

ходы, с корректной оценкой которых возникли определенные сложности. Дело в том, что эти расходы могли быть как отнесены на себестоимость товаров, так и включены в состав коммерческих расходов.

В первом случае доставка товара выделена отдельной строкой в товарно-транспортной накладной. В соответствии с учетной политикой компании транспортные расходы сразу относятся на стоимость товара (счет 41 «Товары») и автоматически становятся частью себестоимости товаров (стр. 021 «В том числе товары» в отчете о прибылях и убытках).

Но транспортные расходы могут быть предъявлены и отдельным актом. Например, в случае, если доставку обеспечил

Справка о компании

ООО Производственно-внедренческое предприятие «Контакт» образовано в 1992 году в Красноярске. Основной вид деятельности предприятия – оптовая торговля изделиями медицинской техники, стоматологическим оборудованием, ортопедическими изделиями, фармацевтическими и медицинскими товарами. ПВП – один из крупнейших представителей заводов Chirana-Dental, Chirana-Medical, EKOM, а также дилер Bien-Air, NTI, Medin и др. Численность – 150 человек, торговый оборот – более 500 млн рублей в год.

В компании четыре торговых филиала. Первый находится в Абакане (Республика Хакасия), второй – в Иркутске (Иркутская область), третий и четвертый – в Ачинске и Лесосибирске (Красноярский край). Среднесписочная численность сотрудников компании – около 150 человек.

не сам поставщик товара, а некий сторонний перевозчик. Такие издержки аккумулируются на счете 44 «Расходы на продажу» и затем списываются на расходы периода пропорционально объему реализованных товаров.

Следовательно, в себестоимости товаров, отраженных в форме № 2 (отчет о прибылях и убытках), учтена лишь часть транспортных расходов.

Техника определения переменных расходов

Чтобы выделить сумму переменных транспортных затрат, которая в силу определенных нюансов бухгалтерского учета попала в состав коммерческих расходов, на производственно-внедренческом предприятии «Контакт» воспользовались следующей формулой:

Списание транспортных расходов = Остаток транспортных расходов на конец периода : Остаток товаров на конец периода × Списание товаров,

где **Остаток транспортных расходов на конец периода** – это дебетовое сальдо по счету 44 «Расходы на продажу», которое в случае с ПВП «Контакт» отражается в бухгалтерском балансе (стр. 213). В некоторых организациях сальдо счета 44 может отражаться по строке «Прочие запасы и затраты» (стр. 217);

– **Остаток товаров на конец периода** – это строка «Готовая продукция и товары для перепродажи» бухгалтерского баланса (стр. 214). В случае с торговыми компаниями в ней отражаются, как правило, только товары для перепродажи;

– **Списание товаров** за период отражено по строке «Себестоимость проданных товаров» (стр. 021) в отчете о прибылях и убытках.

Пожалуй, сразу стоит предупредить, что не представляется возможным точно выделить затраты на транспортировку товаров из состава коммерческих расходов, имея на руках только годовую или же квартальную финансовую отчетность. И компании «Контакт» пришлось убедиться в этом на собственном опыте. Дело в том, что погрешность в расчетах получается слишком значительной. Особенно сильно это проявляется в ситуациях, когда в течение года удельный вес транспортных расходов в составе себестоимости существенно колеблется.

Поэтому в подобных случаях будет более правильно использовать данные ежемесячной промежуточной бухгалтерской отчетности. Именно так и поступили в ПВП «Контакт».

Кстати, при таком подходе определить сумму корректировок за весь год не составит особенного труда. Для этого вполне достаточно просуммировать рассчитанные ранее ежемесячные списания транспортных расходов.

После того как будут определены списания (корректировки) транспортных рас-

ходов для получения корректных цифр в отчете о прибылях и убытках, корректировки включаются в себестоимость проданных товаров. И при этом должны быть исключены из состава коммерческих расходов.

Пример

У торговой компании по данным баланса остаток транспортных расходов на конец месяца составлял 1342 рубля, остаток товаров на конец периода – 106 965 рублей, а себестоимость проданных товаров, фигурирующая в отчете о прибылях и убытках, – 31 506 рублей.

Соответственно, размер корректировки на транспортные расходы составит 395 руб. ($1342 : 106\,965 \times 31\,506$). Отчет о прибылях и убытках до и после корректировки представлен в таблице 1 на стр. 41. Существенные изменения видны невооруженным глазом. Отклонение по показателю валовой прибыли достигает почти 6 процентов, по маржинальной прибыли – больше 9 процентов и по запасу финансовой прочности – 8 процентов.

На что повлияли исправления

Расхождения в финансовых показателях бухгалтерского и управленческого учета (до внесения корректировок и после) достигали 9 процентов. И это при том, что зачастую и менее существенные отклонения могут дать более серьезные погрешности при расчете показателей, значимых для управления компанией.

В заключение стоит сказать, что методика определения переменных затрат и расчета базовых финансовых показателей, использованная в ПВП «Контакт», вполне может быть взята на вооружение и в других торговых компаниях. При условии, что их переменные затраты включают в основном стоимость товара и затраты на его транспортировку. Это позволит менеджменту оперировать в своей работе более точными данными. ■

Четыре месяца на то, чтобы создать систему управленческой отчетности по проектам

Ольга Федешова, финансовый директор компании «Руссобит-М»*

Компании «Руссобит-М» хватило четырех месяцев на то, чтобы полностью перестроить систему управленческого учета, а также обеспечить корректный учет затрат по реализуемым проектам. И это при том, что работу начали практически с полного восстановления учетных данных, а также полномасштабной инвентаризации складских остатков и когда-либо выполнявшихся проектов.

Компания «Руссобит-М», изатель и дистрибутор мультимедийного программного обеспечения, приобрела две компании (бывших контрагентов), специализирующиеся на его разработке и лицензировании. Для бизнеса это было удачное решение, позволившее снизить издержки почти на 30 процентов. Сделка состоялась в 2008 году. Примерно в то же время в «Руссобит-М» было открыто еще одно направление деятельности – цифровая дистрибуция (продажи через интернет с оплатой электронными деньгами или через SMS). А в общей сложности к августу 2008 года в рамках холдинга было объединено четыре разнородных вида деятельности: разработка программного обеспечения, лицензирова-

ние, оптовая торговля и цифровая дистрибуция.

Изменения в бизнесе сначала никак не отразились на функциях и структуре финансовых служб «Руссобит-М» и присоединенных компаний. Например, управленческая отчетность по-прежнему оставалась у каждого направления деятельности своя, та же, что и была до покупки – без детализации по программным продуктам или проектам. В то же время руководство компании нуждалось в качественной консолидированной управленческой отчетности, составленной в разрезе видов деятельности, проектов и продуктов. Необходима была и достоверная оперативная отчетность о расходах и доходах по каждому проекту.

* Должность автора указана на момент подготовки материала. В настоящее время работает в другой компании. –
Прим. ред.

В конце 2008 года в «Руссобит-М» сменился финансовый директор. И перед новым топ-менеджером была поставлена задача перестроить систему управленческого учета и отчетности. А именно:

- перевести компании группы на работу с едиными планом счетов, справочниками и учетной политикой для целей управленческого учета. Последний ведется в компании параллельно с бухгалтерским – своя учетная база в «1С» и свой план счетов;
- обеспечить корректный расчет себестоимости продуктов, а также достоверный учет складских остатков;
- организовать учет доходов и расходов в разрезе текущих и закрытых проектов. В соответствии со спецификой деятельности компании основной единицей учета должен был стать проект, подразумевающий разработку собственной или адаптацию приобретенной (лицензионной) программы. В рамках одного проекта может выпускаться несколько продуктов в зависимости от формата издания – на физическом носителе (отдельный CD или DVD, сборник) или в электронной форме (ссылка для скачивания в интернете);
- обеспечить подготовку консолидированной управленческой отчетности;
- доработать информационную систему, в которой ведется управленческий учет под новые требования.

На решение этих задач руководство компании выделило всего четыре месяца. В России уже набирал обороты кризис, и от того, насколько жестко будут контролироваться расходы и доходы, зависела судьба всего бизнеса.

Особый порядок на складе

В «Руссобит-М» к прямым переменным расходам относят затраты на приобретение материалов (упаковочной пленки, полиграфии, коробок для компакт-дисков), готовой (чужой) продукции для перепродажи, а также

Полезное на сайте

www.fd.ru

Зарегистрированные подписчики журнала могут скачать на сайте www.fd.ru учетную политику ООО «Руссобит-М». Для этого нужно пройти по ссылке «Дополнительный материал», расположенной в этой статье.

издержки, связанные со сборкой и упаковкой. До середины 2008 года все расходы принимались по факту оплаты (кассовый метод), из-за чего общая себестоимость в управленческом отчете о прибылях и убытках считалась некорректно. Себестоимость отдельных проектов и продуктов (номенклатурных позиций) не определялась вовсе. Предстояло перейти на метод начисления и внедрить новый порядок расчета себестоимости.

Прежде всего пришлось разбираться с остатками готовой продукции, сырья и материалов на складах. С их учетом была полная неразбериха. Остатки готовой продукции (CD и DVD с записанными на них программами) в управленческом учете не отражались совсем, но учитывались в торговом (операционном) учете, причем не по себестоимости, а по базовой (отпускной) цене. Эта цена устанавливалась в момент выхода продукта исходя из стоимости аналогичных товаров на рынке и могла корректироваться в большую или меньшую сторону. Что касается остатков сырья и материалов, они отражались в операционном и управленческом учете лишь в количественном (натуральном) выражении, и то, как обнаружилось позже, далеко не все. В такой ситуации о корректном расчете себестоимости не могло быть и речи, как и о контроле оборачиваемости товаров и материалов. Сначала нужно было понять, что именно хранится на складе и сколько стоит.

Потребовалось провести инвентаризацию складских запасов, восстановить себестоимость готовой продукции и определиться с ценой списания материалов. Поднять

Справка о компании

ООО «Руссобит-М» образовано в 1999 году. Компания специализируется на издании и дистрибуции лицензионных мультимедийных продуктов (компьютерных игр, тематических энциклопедий, обучающих программ и т.д.), как отечественных, так и зарубежных. По итогам 2009 года выручка составила 20 млн долларов, численность сотрудников превышает 100 человек.

и снова возвращали на склад. И так по кругу. Для отслеживания движения брака и его последующего обмена на счете 43 создали специальные субсчета (внутренний склад брака и склад брака поставщика).

Новый порядок учета прямых расходов с методом начисления в основе, сразу реализовали в учетной системе (1С «Управление предприятием 7»), блок «Себестоимость» специалисты ИТ-службы компании разрабатывали самостоятельно. Для корректного учета сырья был также создан единый справочник «Материалы». Он разбит по видам компонентов, из которых формируется готовый продукт – диски, коробки, вкладки и пр.

Теперь приобретенные материалы в обязательном порядке приходуются на склад, на каждый из них заведена карточка учета материалов. В ней отражается стоимость закупки и история ее изменения (материалы списываются по средней за отчетный период цене). Кстати, за ввод новой номенклатуры в справочник и отражение в учете поступления новых материалов в натуральном выражении отвечают складские работники, тогда как цены проставляются исключительно менеджерами по закупкам.

Проводки, отражающие списание компонентов со склада, сборку и приход на склад готовой продукции, делаются автоматически (Дебет 43 счета «Готовая продукция», субсчет «Основной склад» или «Дополнительный склад» – Кредит 10 счета «Материалы»). В то же время предусмотрена возможность «ручного режима» для учета затрат на комплектующие при сборке нестандартной продукции (в «1С» можно указать, какую именно номенклатуру материалов учесть при производстве определенного продукта и в течение какого периода).

В соответствии с технологическим процессом готовая продукция пакуется в целлофановую пленку. Эти работы для «Руссобит-М» выполняет внешний подрядчик. Подобные операции (перемещение на склад постав-

всю доступную информацию о поставках и отгрузках с начала 2008 года (договоры, счета-фактуры, товарно-транспортные накладные – все, что удалось найти) и на их основании корректно отразить ранее осуществленные хозяйствственные операции.

Как только разобрались с количеством складских остатков, возник важный вопрос: по какой стоимости их учитывать, ведь они формировались на протяжении нескольких лет. Восстановить данные о том, когда именно поступили на склад те или иные компакт-диски и к какой закупочной партии они принадлежали, было нельзя. Поэтому в компании приняли волевое решение – оприходовать все остатки по текущей стоимости, то есть по ценам, указанным в последней отгрузочной накладной. Себестоимость остатков готовой продукции решили считать равной сумме стоимости всех комплектующих.

После этого оставалось только описать и регламентировать процедуру отражения в управлеченческом учете закупок и поступлений на склад готовой продукции для перепродажи, а также материалов и комплектующих, перемещения последних на сборку, прихода на склад готовой продукции и т.д.

Кстати, в ходе инвентаризации выяснилось, что бракованная продукция, хранящаяся на складе, в учете никак не отделена от товаров надлежащего качества. Это не могло не приводить к путанице – такие материалы (товар) поступали в производство (реализацию), там обнаруживали, что это брак,

щика и возврат обратно в компанию) также предусмотрели в учете. Ввели дополнительные субсчета, соответствующие складам поставщиков, на счете 43 «Готовая продукция». По ним как раз и отражаются эти перемещения. Таким образом, можно без труда узнать, где именно находится тот или иной товар, отследить сроки упаковки товара и своевременно реагировать на задержки.

Получив корректные сведения о стоимости складских остатков, в компании смогли окончательно разобраться с запасами. В частности, рассчитать оборачиваемость каждой позиции, выявить залежавшиеся товары и принять по ним решение – распродать с дисконтом или избавиться другим способом.

Пересчет нематериальных активов

Учет доходов и расходов по проектам необходим был менеджменту в первую очередь для контроля рентабельности (для «Руссобит-М» допустимый уровень 25–35%). Чтобы организовать полноценный проектный учет, понадобилось сделать следующее:

- восстановить остаточную стоимость нематериальных активов (НМА), полученных по завершенным проектам, и принять их к учету как расходы прошлых периодов. Стоит отметить, что в компании для целей учета установили срок амортизации активов равным одному-трем годам в зависимости от стоимости проекта;
- сформировать накапленную стоимость внеоборотных активов по проектам, находящимся в разработке, принять ее к учету на счете 08 «Вложения во внеоборотные активы»;
- подготовить справочники, позволяющие относить доходы и расходы на конкретные проекты;
- разработать механизмы распределения прямых постоянных затрат по проектам в учетной базе.

О чем стоит позаботиться заранее, выстраивая систему учета в холдинге



Ольга Федешова,
финансовый директор
«Руссобит-М», о главных
правилах учета в группе
компаний

Есть несколько важных моментов, на которых нужно акцентировать внимание при унификации управленческого учета и отчетности. Вот некоторые из них.

Внутригрупповые обороты. Разрабатывая процедуру консолидации отчетности группы, обязательно продумайте не только методику выделения внутригрупповых операций, но и то, как это можно реализовать в учетной системе. Это могут быть специальные реквизиты документа, позволяющие выделять данные операции из всего объема; справочник собственных юридических лиц, операции между которыми подлежат исключению, или же специально выделенные счета, на которые относятся все внутригрупповые обороты.

Формы отчетности. Постарайтесь максимально сблизить формы консолидированной отчетности группы и отдельных компаний. Не допускайте при этом двойной подготовки отчетности «дочками» (для себя и для холдинга). Помните, что важно сохранить «читаемость» отчетности, избежать ее чрезмерной детализации.

Общие проекты. Уделите особое внимание методике расчета финансовых результатов и рентабельности проектов, реализуемых совместно несколькими компаниями группы. В них скорее всего будут присутствовать трансферты цен и внутригрупповые операции, которые потребуется исключить из расчетов. Необходимо предусмотреть возможность сбрасывать и выделять все операции по одному проекту или виду деятельности во всех компаниях группы.

Восстановить данные о таких затратах, как оплата труда персонала, задействованного в локализации программных продуктов, и услуг сторонних организаций, не составило особого труда. Чтобы отразить их в учете по методу начисления, всего лишь нужно было перенести их на месяц, предшествующий тому, в котором эти выплаты были осуществлены.

В то же время восстановление учета нематериальных активов и незавершенных проектов доставило массу проблем. Для начала нужно было понять, какие вообще лицензии и разработки необходимо принять на баланс в качестве НМА. А именно восстановить список завершенных проектов, программные продукты по которым уже были изданы и продавались, но предполагаемый срок амортизации соответствующих нематериальных активов еще не закончился.

Список дался нелегко. Мало того что в нем было более 100 наименований, но, как оказалось, один и тот же проект мог называться в лицензионном договоре одним образом, во внутренних документах и переписке другим, наконец, его программы выходили под третьим названием. Приведем только один пример. Приобретена лицензия на игру Jessika («Джессика»), в ходе локализации проект получил название «Путешествия Юли», но а продавать стали как «Приключения Дарьи». Чтобы разобраться во всех этих перипетиях, пришлось изучить все лицензионные договоры, привлечь к работе отдел лицензирования и разработки, продюсеров и руководителей проектов, менеджеров по продажам, маркетологов.

Как только составили список завершенных проектов, подлежащих к учету как НМА, приступили к восстановлению их стоимости. Для этого пришлось поднимать все договоры, управленческие отчеты за два года и другие внутренние документы, изучить информацию об операциях за тот же период, вычленить именно те расходы, которые

относились к нематериальным активам до даты поступления программы на реализацию. С момента реализации рассчитывали уже амортизационные отчисления.

Для формирования накопленной стоимости внеоборотных активов (проектов, находящихся в разработке) потребовалось выделить из всей массы затрат компаний именно те, которые непосредственно относятся к данным проектам, и отнести их на стоимость актива. На этот раз изучали ведомости по всем операциям за предшествующие периоды 2008 года, анализировали направление каждого расхода. По итогам этой работы приняли к учету НМА по остаточной стоимости и внеоборотные активы по накопленной стоимости (сумма договорных обязательств плюс все дополнительные расходы).

Следующим этапом стала адаптация учетных баз под нужды проектного учета (как управленческой, так и торговой). В компании ввели справочник «Проекты» (соответственно, для всех доходных и расходных операций появилась дополнительная аналитика «Проект»). Тогда же разработали процедуру распределения по проектам некоторых прямых затрат, например заработной платы (база распределения – человеко-часы), интернет-трафика, затраченного на скачивание-продажу электронных версий программ (объем интернет-трафика).

Для того чтобы в последующем учет по проектам был полностью прозрачным, разработали регламент открытия проекта, а в учетной системе ввели карточку проекта. Она включает всю информацию по существующему или будущему (находящемуся в разработке) нематериальному активу. В частности, наименование проекта (по договору, внутреннее, на английском языке, предполагаемое к изданию), дату его открытия, условия договора (сроки, штрафы, объем переданных прав и территории их применения), сроки и суммы оплат по договору, предполагаемый бюджет проекта и т.д.

За что боролись

Теперь в компании регулярно формируется несколько новых управленческих отчетов по проектам и компании в целом. В частности, финансовая служба отвечает за подготовку следующих документов:

- еженедельный оперативный отчет (основные ключевые показатели деятельности компании, в частности, остатки денежных средств на счетах, отгрузки товара за период, оплата отгруженного товара, изменение дебиторской задолженности и складских запасов, а также оборачиваемость двух последних);
- ежемесячный отчет о продажах, дебиторской задолженности, складских запасах;
- ежемесячный проектный отчет (все проектные доходы, расходы и прибыль). Ведется нарастающим итогом и служит основанием для принятия решений о приостановке или

закрытии проекта, а также учитывается при составлении плана закупок;

- отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств и баланс.

Ежедневный контроль оборачиваемости складских запасов, увязка с этим показателем системы мотивации позволили «Руссобит-М» за первое полугодие 2009 года сократить складские запасы и увеличить оборачиваемость более чем в три раза.

Благодаря восстановлению и приведению учета себестоимости в нормальное состояние, в компании смогли рассчитать достоверные финансовые результаты. А внедрение процедур проектного учета позволило существенно изменить линейку продуктов в 2009 году, отказаться от заключения заведомо убыточных контрактов, которые уже фактически находились в стадии подписания, и сосредоточиться на более рентабельных продуктах. ■

Как экономят на налогах с помощью разных схем поставок

Елена Дмитриева, финансовый директор ООО «ТК «Гард»»

Сделки с товаром довольно часто совершаются через цепочку посредников, что открывает перед компанией хорошие возможности для легального снижения налоговой нагрузки. Несмотря на внимание проверяющих к подобным схемам реализации товаров, само по себе наличие цепочки перепродавцов ничем не грозит, если есть деловая цель, а компания соблюдает несложные правила налоговой безопасности.

Чтобы проанализировать налоговую нагрузку, эффективность различных способов налоговой экономии при реализации товара через посредников и сопутствующие риски, примем за отправную точку один из самых простых вариантов. Компания сама закупает товар у зарубежного поставщика, продает его на территории России, сама же занимается таможенным оформлением, хранит товар, распространяет его через собственную сбытовую сеть и не использует никаких схем налоговой оптимизации. Приведем пример расчета налоговой нагрузки при такой схеме.

Предположим, покупная стоимость партии товара компании «Гамма» составляет 200 000 рублей. Налог на добавленную стоимость, уплаченный на таможне, – 36 000 рублей. Конечному потребителю товар реализован за 320 000 рублей (без НДС). Накидка составила 60 процентов, уплачен НДС – 57 600 руб. ($320\ 000\ руб. \times 18\%$). Для простоты опустим иные расходы торговой компании. Налоговые платежи по сделке составят 81 600 тыс. рублей, а именно:

- НДС на таможне – 36 000 рублей;
- НДС с реализации партии товара – 21 600 руб. ($57\ 600 - 36\ 000$);



Схема 1 Использование нескольких посредников для гибкого управления ценами

– налог на прибыль – 24 000 руб.
 $((320\ 000 \text{ руб.} - 200\ 000 \text{ руб.}) \times 20\%)$.

Налоговая нагрузка по сделке (отношение суммы налоговых платежей к конечной стоимости реализации) составляет 21,6%
 $(81\ 600 \text{ руб.} : (320\ 000 \text{ руб.} + 57\ 600 \text{ руб.}))$.

В такой ситуации риск налоговых претензий минимален, хотя и не исключен полностью, а налоговая нагрузка максимальна. Недостаток же сделок такого рода – негибкая ценовая политика. К примеру, если потребуется продать товар со скидкой более 20 процентов, то претензии налоговых органов обеспечены (ст. 40 НК РФ).

Посредники для управления ценами

Чтобы получить возможность маневрировать ценами, компания может работать через цепочку посредников-поставщиков (см. схему 1). Нужная цена достигается либо за счет торговых наценок между участниками цепочки, либо, если требуется реализовать товар со скидкой, минуя кого-либо из перепродавцов.

В отличие от налоговых инспекторов, суды не видят ничего предосудительного в цепочке посредников. Они готовы встать на сторону компании, но при условии, что предприятие сможет доказать деловую цель (определение ВАС РФ от 16.10.08 № 13702/08). Например, товары можно пропускать через разных посредников, обосновывая это сокращением

издержек по доставке, хранению, погрузке-разгрузке. Обосновывая свою позицию налоговым органам, можно опираться и на аргументы, уже опровергнутые в судах. В частности, о том, что схема по перевозке товара напрямую от поставщика к конечному покупателю, без заезда на склад перепродавца, является общераспространенной – ведь издержки будут ниже (определение ВАС РФ от 16.10.08 № 13702/08, постановление ФАС Центрального округа от 29.08.08 № А62-5300/2007). Однако для компании безопаснее сделать хотя бы одно перемещение товара внутри цепочки.

Мнение эксперта

Дина Каримова, консультант Первого Дома Консалтинга «Что делать Консалт»

На мой взгляд, риск пострадать от применения статьи 40 НК РФ преувеличен. Налоговые органы еще не отработали надежной доказательной базы. Сама статья 40 НК РФ дает налогоплательщику множество способов обоснования снижения цены в случае необходимости. А вот расходы, действительно, увеличиваются. Растет нагрузка на бухгалтерию, растет вероятность ошибок при оформлении большого количества документов, растут риски несанкционированного использования печатей и пр.

Получится ли при такой организации поставок, помимо увеличения ценовой гибкости, снизить налоги? Увы, если все участники цепочки исправно платят налоги, их общая сумма будет равна той, что вносится при обычной схеме. Подтвердим это на цифрах.

Таблица 1 Расчет налоговой нагрузки при работе через цепочку перепродавцов, руб.

№	Показатели	Компания 1	Компания 2	Компания 3	Компания «Гамма»
1	2	3	4	5	6
2	Входная цена товара	200 000	230 000	276 000	303 600
3	НДС, уплаченный на таможне	36 000	–	–	–
4	НДС, уплаченный поставщику	–	41 400	49 680	54 648
5	Цена реализации	230 000	276 000	303 600	320 000
6	НДС с реализации	41 400	49 680	54 648	57 600
7	НДС, подлежащий уплате в бюджет (стр. 6 – стр. 4)	5400 (41 400 – 36 000)	8280	4968	2952
8	Налог на прибыль	6000	9200	5520	3280
9	Итого платежей по налогам (стр. 3 + стр. 7 + стр. 8)	47 400	17 480	10 488	6232
10	Всего по группе (сумма граф 3–6 по стр. 9)				81 600

Таблица 2 Расчет налоговой нагрузки при использовании склада, руб.

№	Показатель	Компания 1	Компания 2	Компания 3	Компания «Гамма»	Компания-склад
1	2	3	4	5	6	7
2	НДС (уплаченный «живыми» деньгами)	41 400 (36 000 + 5400)	8280	4968	2952	–
3	Налог на прибыль (налог на доход для «склада»)	4000 (6000 – 20% × × 200 000 × 5%)	6900	5520	244	2201
4	Итого платежей по налогам (стр. 2 + стр. 3)	45 400	15 180	10 488	3196	2201
5	Всего по группе (сумма граф 3–7 по стр. 4)					76 465

Вернемся к компании «Гамма» из первого примера, изменив некоторые условия. Конечному потребителю товар уходит за те же 320 000 рублей (без учета НДС). Покупатель товара (импортер) – компания 1, внутри цепочки посредников товар перемещается по документам со следующей наценкой: компания 1 – 15 процентов, компания 2 – 20 процентов, компания 3 – 10 процентов. Все компании применяют общую систему налогообложения и не пользуются налоговыми льготами.

Расчет налоговой нагрузки представлен в таблице 1. Как видим, она осталась на прежнем уровне. В бюджет предстоит заплатить все те же 81 600 рублей (21,6% к конечной стоимости реализации с учетом НДС). К тому же создавать цепочку перепродав-

цов без снижения налоговой нагрузки вряд ли экономически оправданно: с увеличением количества звеньев не только разрастается документооборот, но и растут расходы на обслуживание подразделений.

Мнение практика

Алексей Елаев, заместитель руководителя юридической дирекции Федеральной сети «Вестер», член Ассоциации юристов России

Работа через посредников – скорее логистическая схема, а не налоговая. Она себя оправдывает, пока каждое звено цепи исправно платит налоги. А вот если кто-нибудь из участников вдруг окажется недобросовестным налогоплательщиком, ситуация с большой долей вероятности подпадет под доктрину «должной осмотрительности», описанную в пункте 10 постановления Пленума ВАС РФ от 12.10.06 № 53. И вполне реально получить до-



Схема 2 Порядок работы через посредника и «склад»

начисление НДС, а также незачет расходов по налогу на прибыль. Дополнительно появляется риск претензий со стороны антимонопольных органов. Для них группа компаний («группа лиц» в терминах статьи 9 закона о защите конкуренции) считается одним лицом, а потому реализация одинакового товара по разным ценам разным контрагентам может вызвать вопросы.

Налоговая экономия с помощью «склада»

Для снижения налоговой нагрузки в цепочку посредников можно ввести компанию, которая будет оказывать услуги по складированию и хранению товара (см. схему 2). Чтобы не произошло простого перетекания обязательств по уплате налогов из одной компании в другую, «склад» должен применять упрощенную систему налогообложения. В этом случае налоговая нагрузка будет ощутимо меньше.

Например, компании 1, 2 и «Гамма» заключили договор с компанией-складом на обработку грузов. Стоимость услуг компании-склада составляет 5 процентов от покупной стоимости товара каждой из компаний. Соответственно, уменьшается и налог на прибыль. Он рассчитывается как разница между налогом на прибыль из таблицы 1 и 20 процентами от суммы складских расходов каждой из компаний. Так, по компании 1 сумма налога составит 6000 рублей – 20%

(200 000 руб. × 5%). По другим компаниям аналогично. «Склад» применяет упрощенную систему налогообложения с объектом «доходы» и ставкой 6 процентов. Его доход в размере 36 680 рублей формируется из платежей компаний 1, 2 и «Гамма» (то есть 200 000 руб. × 5% + 230 000 руб. × 5% + 303 600 руб. × 5%). Расчет налоговой нагрузки представлен в таблице 2.

При создании или переводе уже действующей компании на УСН важно контролировать объем поступлений, чтобы не превысить закрепленных в НК РФ лимитов и не утратить права на применение «упрощенки». А объектом налогообложения выбирать «доходы минус расходы», только если расходы существенны.

Мнение практика

Дмитрий Костылев, финансовый директор
ООО «ТД «Олант»»

В случае вовлечения в схему юридических лиц с различными режимами налогообложения важно понимать, что этап реализации «проекта» будет сопровождаться решением массы вопросов. Допустим, сейчас существует одно юрлицо, а будет работать три, одно из них на «упрощенке». Если просто сотрудников уволить и принять в новое юрлицо, да еще оставить учредителями одних и тех же физических лиц либо родственников, либо бывших (действующих) сотрудников, то с подачи налоговиков есть вероятность признания судом извлечения необоснованной налоговой выгода. Поэтому для «сторонних лиц» переход на новую схему должен быть максимально

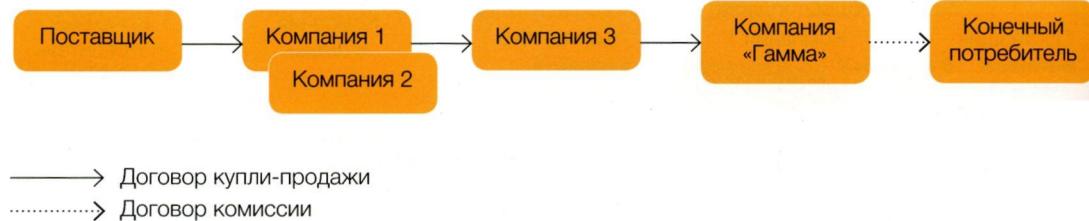


Схема 3 Работа по договорам комиссии

убедительно обоснован тем, что у компании появились новые контрагенты, а не ее же «отпочковавшиеся» подразделения.

В качестве «упрощенца» можно задействовать не «склад», а компанию, которая станет за комиссионное вознаграждение 1–2 процента (или меньше) от продаж оказывать услуги по реализации, поиску новых покупателей. Это позволит «разогнать» трафики товарных потоков. Плюс компании можно дробить по функционалу – к примеру, выделять ИТ-подразделения, бухгалтерию, вспомогательные службы. Такое юридическое дробление может быть вполне обоснованным.

Комитент в цепочке поставок

Еще один из способов налоговой экономии – включение в цепочку перепродавцов компании-«упрощенца». Но выиграть только за счет этого компания не сможет: вся экономия на налоге на прибыль будет «съедена» НДС (из-за невозможности вычетов у компаний-партнеров). Однако если перенести основную наценку на компанию на упрощенном режиме налогообложения, организовать работу не по договору купли-продажи, а комиссии, то экономию получить реально (см. схему 3).

Ставки налога у компании на УСН могут варьироваться по субъектам Федерации и категориям налогоплательщиков, снижаясь вплоть до 5 процентов (вместо 15% при объекте налогообложения «доходы минус расходы»). А значит, за счет изменения гео-

графии бизнеса у компаний появится больше шансов для законной оптимизации. Подтвердим сделанные выводы на цифрах. Предположим, что компания 3 (см. схему 3) не продает товар «Гамме», а передает по договорам комиссии. Величина вознаграждения – 5 процентов от разницы между стоимостью поставленного и реализованного товара, включая НДС. Компании 1 и 2 находятся на общей системе налогообложения, им оставляем минимальную торговую наценку – 10 процентов. Компания 3 применяет упрощенную систему с объектом налогообложения «доходы минус расходы», ставка налога – 15 процентов. Цена реализации компании 3 составляет ровно ту же сумму, что конечная реализация компании «Гамма» с учетом НДС. Расходы компании 3 в сумме 275 616 рублей формируются из входной цены товара (230 500 рублей без НДС), НДС поставщику (41 490 рублей) и вознаграждения компании «Гамма» (3626 рублей). Входная цена товара «Гаммы» будет условно-расчетной – комиссия не может быть высокой, это просто невыгодно. Расчет налоговой нагрузки представлен в таблице 3 и показывает, что ее в данной ситуации реально снизить до 16,96% ($64\ 056 \text{ руб.} : 377\ 600 \text{ руб.} \times 100\%$).

Как и в случае с компанией-складом, необходимо регулировать уровень поступающих в компанию на УСН платежей. Если появляется угроза превышения, то выплату компании-«упрощенцу» части денежных средств можно перенести на следующий период.

Таблица 3 Расчет налоговой нагрузки при комиссионной торговле с участием компании на УСН, руб.

№	Показатель	Компания 1	Компания 2	Компания 3	Компания «Гамма»
1	2	3	4	5	6
2	Входная цена товара	200 000	210 000	230 500	305 085
3	НДС, уплаченный на таможне	36 000	–	–	–
4	НДС, уплаченный поставщику	–	37 800	41 490	–
5	Цена реализации	210 000	230 500	377 600 (320 000 + 57 600)	320 000
6	НДС с реализации	37 800	41 490	–	57 600
7	НДС, подлежащий уплате в бюджет	1800	3690	–	553 (3626 × × 18 : 118)
8	Комиссионное вознаграждение	–	–	–	3626 (5% × (377 600 – – 305 085))
9	Налог на прибыль, 20% (на «доходы минус расходы» для компании 3 на УСН, 15%)	2000	4100	15 298 (377 600 – – 275 616) × 15%	615 ((3626 – – 553) × 20%)
10	Итого платежей по налогам (стр. 7 + стр. 9)	39 800 (36 000 + 7790 + 1800 + 2000)	7790	15 298	1168
11	Всего по группе (сумма граф 2–5 по стр. 9)				64 056

Проверим, верен ли выбор объекта налогообложения. Для этого изменим объект на «доходы», облагаемые по ставке 6 процентов. Несложно убедиться, что сумма налога по компании 3 составит теперь 22 656 руб. (то есть 377 600 руб. × 6%), соответственно, общая сумма налоговых выплат достигнет 71 414 руб. (39 800 + 7790 + 22 656 + 1168). Таким образом, налоговая нагрузка по сравнению с объектом налогообложения «доходы минус расходы» возрастет до 18,91 процента (к конечной реализации с учетом НДС).

Мнение практика

Алексей Елаев, заместитель руководителя юридической дирекции Федеральной сети «Вестер», член Ассоциации юристов России

Внешне совокупность сделок кажется вполне законной, однако такие операции могут доставить немало неприятностей. На комиссию товар можно брать только у сторонних организаций, да и то если это соответствует целям предпринимательской деятельности. Если реальной предпринимательской деятельности не происходит, то в признании обоснованности получения налоговой выгоды суд, скорее всего, откажет.

Мнение эксперта

Дина Каримова, консультант Первого Дома Консалтинга «Что делать Консалт»

Пускать весь торговый оборот через «упрощенца» не слишком выгодно для серьезной торговой деятельности. Другое дело, если на «упрощенке» будет комиссия, а не комитет. Тогда можно говорить о налоговой экономии. Расходы у комиссии будут мизерными, поэтому объектом налогообложения станет доход, облагаемый по ставке 6 процентов. 

Читайте в следующих номерах

Не пропустите статьи журнала «Финансовый директор», которые помогут сэкономить на налогах:

- Как выстроить идеальную структуру группы компаний, которая позволит сэкономить на налогах;
- Универсальный алгоритм разработки и внедрения безопасной налоговой схемы;
- Как избавиться от дочерней компании с долгами и сэкономить на налоге на прибыль.

Техника налоговой самозащиты для компаний, предоставляющих ретроскидки

Александра Феоктистова, финансовый директор ООО «Мир детства»

Если компания предоставляет своим клиентам ретроскидки и премии, высок риск претензий со стороны налоговых органов. Отбиться от проверяющих можно, заранее проработав механизмы отражения ретроскидок в учете и подготовив аргументы в свою защиту.

Налоговые последствия для компании во многом зависят от того, идет ли речь о премиях или о ретроскидках. Особенность последних в том, что меняется договорная цена уже отгруженного товара – обычно при условии, что покупатель закупил продукцию на определенную сумму или выбрал оговоренный объем.

Несколько сложнее с премией. Ею может считаться, например, выплата покупателю вознаграждения в денежной или натуральной форме за выполнение какого-то договорного условия. Или уменьшение на сумму такого вознаграждения задолженности клиента по оплате ранее приобретенного

товара. Главное отличие премий в том, что первоначальная цена товара по договору не меняется.

Теперь подробнее о том, почему премии и скидки нередко вызывают нарекания со стороны налоговых органов, и о способах защиты от их претензий.

Техника премирования

Основные риски использования премий для вознаграждения компаний-клиентов (покупателей, заказчиков) кроются в возможном отказе налоговых органов признать правомерным включение соответствующих сумм

выплат в расходы при расчете налога на прибыль.

Безвозмездная передача. ФНС считает, что если продавец уменьшает задолженность покупателя, он освобождает последнего от обязанности оплатить приобретенные ценности в установленном договором разуме. Получается, что имеет место безвозмездная передача имущественного права (ст. 572 и 574 ГК РФ). Значит, такую премию нельзя учесть в уменьшение налоговой базы при расчете налога на прибыль (п. 16 ст. 270 НК РФ). Схожую точку зрения высказал и Минфин (письмо Минфина России от 15.03.06 № 03-03-04/4/57). Любопытно, что произошло это уже после того, как право компаний включать премии (скидки) во внереализационные расходы было закреплено в статье 265 НК РФ.

Когда премия оформлена как уменьшение суммы долга, с логикой чиновников спорить сложно. По экономическому смыслу, продавец делится с покупателем частью прибыли, полученной за счет его, покупателя, активности. Но вот по форме поощрение компании-клиента за счет уменьшения его задолженности, действительно, очень напоминает прощение долга (ст. 415 ГК РФ). При этом соглашение, которым одна сторона освобождает другую от имущественной обязанности, квалифицируется как дарение, недопустимое между юридическими лицами.

Что же предпринять для снижения рисков, премирия покупателей? Во-первых, зафиксировать в договоре обязательство продавца выплатить покупателю премию. Во-вторых, там же, в договоре, указать, что вознаграждение покупателю выплачивается продавцом в денежной или натуральной форме, а деньги за поставленный товар продавец получает в полном объеме в любом случае.

Если же задолженность покупателя за товар существует, а желания гонять деньги со счета на счет нет, то продавец может оформить прекращение обязательства покупателя по оплате товара зачетом его встречного

Полезное на сайте

www.fd.ru

Подписчики журнала, активировавшие код доступа к закрытым разделам сайта www.fd.ru, могут скачать архив документов, содержащий образцы договоров купли-продажи с включенными условиями о предоставлении ретросидиков и премий. Для этого нужно пройти по ссылке «Дополнительный материал», расположенной в данной статье.

требования о перечислении премии (ст. 410 ГК РФ). Такой вариант также фиксируется в договоре, и компания получает дополнительные аргументы для спора с налоговиками. На их утверждение о прощении долга выдвигается контраргумент: соглашение о выплате премии носит двусторонний характер – в отличие от решения о прощении долга, которое всегда принимается единолично кредитором. Далее, по договору дарения продавец не требует от покупателя ничего взамен, не выдвигает дополнительных условий. Скидки же и премии, предоставляемые после продажи, практически всегда обусловлены тем или иным действием покупателей.

НДС на премии. Еще одна проблема, связанная с порядком налогообложения премий, появилась после выхода постановления ВАС РФ от 22.12.09 № 11175/09. Суд счел, что выручку для целей расчета налоговой базы по НДС можно уменьшать на сумму скидок, предоставленных как в виде уменьшения базисной цены товара, так и в виде бонуса – «скидки, вознаграждения, премии за выполнение условий договора».

Споры вокруг этой позиции судей начались сразу. По мнению некоторых компаний-покупателей, премии облагаются НДС. Поэтому они предложили своим поставщикам увеличить премии на сумму НДС, что, безусловно, не порадовало поставщиков.

Однако отрывать выводы ВАС от сути спора недопустимо. Поводом для разбирательства стал отказ налоговой инспекции

Правила работы с ретроскидками

Компании-продавцу, чтобы не рисковать понапрасну, рекомендуется сделать следующее:

- разработать внутренний документ (маркетинговую политику, положение о скидках или коммерческую политику), в котором formalизовать условия предоставления скидок;
- подробно описать условия (основания) получения скидок и премий в договоре с покупателем;
- в пункте договора об условиях (основаниях) получения ретроскидки указать, что «на сумму скидки изменяется (уменьшается) цена товара ранее отгруженных партий» (со ссылкой на п. 2 ст. 424 ГК РФ);
- включить в договор условие о расчетах между сторонами без скидок до достижения определенного момента;
- зафиксировать во внутреннем документе или в самом договоре механизм расчета скидки. Например: «По состоянию на конец месяца (квартала, года) продавец по своим данным определяет объем приоб-

ретенного покупателем товара. Если по данным продавца покупатель приобрел товар в объеме, равном или превышающем установленный договором, после чего покупатель вправе претендовать на ретроскидку, то продавец предоставляет такую скидку»;

– из договора должно четко следовать, что скидка предоставляется по каждому из товарных артикулов. Формулировка может звучать так: «При этом продавец определяет общую скидку на каждый товарный артикул как произведение стоимости всего объема товара данного артикула, закупленного покупателем за период, и согласованного в договоре процента скидки. Суммарная скидка должна быть равной стоимости всех закупок, произведенных покупателем за период, умноженной на согласованный в договоре процент скидки. Скидка с цены единицы товара каждого артикула рассчитывается делением общей скидки на каждый товарный артикул на количество товара этого артикула, отгруженного за период».

признать правомерность уменьшения налоговой базы поставщиком на суммы ретроскидок дистрибуторам. Когда предоставляются ретроскидки, выводы ВАС абсолютно логичны. Уменьшая договорную цену уже отгруженных товаров, нужно уменьшать и выручку для целей исчисления НДС.

Если же покупателю выплачиваются премии, которые не меняют цену товара (и не приводят к обязанности передать продавцу имущество, выполнить работы или оказать услуги), то НДС такие выплаты облагаться не должны (п. 1 ст. 162 НК РФ) (письма Минфина России от 26.07.07 № 03-07-15/112, ФНС России от 01.04.10 № 3-0-06/63).

Мнение эксперта

Олег Москвитин, старший юрист Коллегии адвокатов «Муранов, Черняков и партнеры»

Закон «О торговле» говорит, что вознаграждение покупателя за объем закупок включается в «цену договора», а не в цену товара. Значит, такое вознаграждение

не должно учитываться при определении базы по НДС. Однако эту тонкость, возможно, придется разъяснить проверяющим. Ведь если прочитать постановление Президиума ВАС РФ от 22.12.09 № 11175/09 предвзято, то любое вознаграждение (бонус, скидка) за объем закупок влияет на базу по НДС. На самом же деле речь у ВАС РФ шла о вознаграждениях, уменьшающих цену товара.

Чтобы потребовать от покупателя уплаты НДС с величины вознаграждения, инспекторы могут пойти и по другому пути. Возможный довод налоговиков – сумма вознаграждения облагается НДС, так как представляет собой плату за услуги. Суды с таким подходом обычно не соглашаются – премия за объем закупок не является платой за оказанные услуги (постановление ФАС Волго-Вятского округа от 30.04.09 по делу № А79-5797/2008).

Но полностью обезопасить себя от споров практически невозможно: поставщики не заинтересованы страховать покупателя и уплачивать НДС сверх премии – возместить такой налог им проблематично.

Несомненное преимущество премий, кроме включения в состав внереализационных расходов, еще и в том, что нет нужды вносить изменения в первичные и подтверждающие отгрузку документы, подавать уточненные налоговые декларации. А основной недостаток – в невозможности уменьшить ранее исчисленную базу по НДС.

Легальные ретроскидки

Среди практиков распространено мнение, что после принятия товаров к учету изменение их цены по желанию участников сделки недопустимо. Другими словами, ретроскидки не имеют права на существование. На самом деле это не так.

Изменение цен задним числом. Цена договора определяется по соглашению сторон. Ее можно изменить и после подписания контракта – в порядке, предусмотренным законом или договором (п. 2 ст. 424 ГК РФ). Поэтому, чтобы ретроскидки были правомерны, в договоре нужно закрепить условия, при которых цена товара может быть уменьшена на сумму скидки.

Далее, в договоре лучше отдельно оговорить возможность предоставления скидки покупателю после оплаты им отгруженного товара по цене без скидки. Зачем это нужно? Чтобы выполнялось условие о прекращении обязательств «надлежащим исполнением» (п. 1 ст. 408 ГК РФ).

Напомним, по договору купли-продажи продавец обязуется передать товар в собственность покупателю, который в свою очередь обязуется товар принять и оплатить. Получается, что, когда покупатель товар получил и оплатил, обязательства прекращаются. Поэтому изменение цены в таком случае под вопросом, и появляется риск переквалификации скидок в премии.

Чтобы не допустить этого, можно включить в договор такой пункт: «При выполнении покупателем соответствующих условий

договора цена товара определяется с учетом предусмотренной договором скидки. До возникновения обстоятельств, которыми настоящий договор обусловливает предоставление скидки, расчеты между сторонами проводятся исходя из стоимости товаров без учета скидки. При возникновении указанных обстоятельств излишне оплаченные покупателем суммы подлежат возмещению в порядке и на условиях, предусмотренных настоящим договором». То есть окончательная цена товара устанавливается, когда выполнено условие предоставления скидок. Именно тогда обязательства по оплате могут считаться исполненными, причем из расчета новой цены, уменьшенной на скидку.

Конечно, риск претензий налоговых органов все равно полностью не исключен. Например, налоговики могут не признать уменьшения НДС у продавца. С другой стороны, свободу договора никто пока не отменял. Поэтому шансы отстоять право изменять стоимость товара (применить ретроскидки) у сторон сделки высоки, даже если этот товар и был ранее оплачен полностью.

НДС при ретроскидках. Больше всего проблем в связи с ретроскидками связано с оформлением уменьшения НДС. Инспекторы считают, что, изменив цену товара, компания-продавец должна исправлять налоговые декларации за «периоды реализации ценностей» (письмо ФНС России от 25.01.05. № 02-1-08/8).

Такой подход не вполне отвечает Налоговому кодексу. Декларации исправляются, если в текущем периоде компания выявляет в них ошибки или искажения, допущенные в прошлых периодах (ст. 54 НК РФ). Сомнительно, чтобы сознательный маркетинговый ход – предоставление скидки можно было бы приравнять к ошибке.

К тому же налог уплачен продавцом в большем объеме, а не занижен. А если так, то внесение изменений в декларацию становится не обязанностью, а правом налогопла-

Документы, которыми стоит запастись на случай конфликта с налоговой

Компании-продавцу нужно подготовить документы, подтверждающие, что покупатель приобрел товар в объеме, равном или большем, чем установленный договором. Таким документом послужит, к примеру, карточка расчетов с контрагентом, заверенная подписью бухгалтера. Или другой внутренний документ, принятый для учета отгрузок.

Может понадобиться также подтверждение, что скидка предоставлена, оно направляется в адрес покупателя. Это может быть накладная, где по каждой позиции, по каждому артикулу указана скидка, количество отгруженного товара, общая скидка на каждую товарную группу, а также «Итого» – общая сумма предоставленных скидок.

Следующий документ – отрицательный счет-фактура. Он также заполняется по каждой позиции, каждому товарному артикулу. В графе 4 такого счета-фактуры «Цена (тариф) за единицу измерения» указывается скидка по товарному артикулу без НДС. В графе 3 «Количество» проставляется количество отпущенного за период предоставления скидки товара (то есть месяц, квартал или год, на отгрузки которого будет распространена ретроскидка).

Те же правила безопасности распространяются и на выплату премий, за небольшим исключением: на премии нет нужды выставлять счет-фактуру, а скидка на текущую или последующие партии оформляется непосредственно в документах поставки.

тельщика – об этом говориться в статье 81 НК РФ.

До момента, пока не возникло право на ретроскидку, стороны рассчитывались исходя из цены товара без скидки. И в договоре сказано, что цена товара определяется с учетом ретроскидки только при выполнении определенного условия. Например, когда покупатель перевыполнит план закупок. Если же это условие выполнено не будет, то сохраняется первоначальная цена товара – та же, что указана в накладных. То есть ни счета-фактуры, ни документы на отгрузку с ценой без скидки не являются ошибочными. Значит, принять НДС к зачету по таким документам компания-покупатель имеет полное право.

Все эти документы не станут ошибочными и после выполнения «скидочного» условия. Поэтому ни у продавца, ни у покупателя нет повода подавать уточненные декларации и пересчитывать налоговую базу.

Оформить предоставление ретроскидок можно отрицательными счетами-фактурами и накладными (или вместо последних ис-

пользовать уведомление о процентах и размере скидки). В накладных перечисляются товарные позиции, но вместо цены единицы товара указывается скидка на него. Ценаскидка в накладной, так же как и в счете-фактуре, проставляется с минусом.

Правда, чиновники считают, что выставление отрицательных счетов-фактур не предусмотрено налоговым законодательством (письмо Минфина России от 29.05.07 № 03-07-09/09). На самом же деле в Налоговом кодексе нет прямого запрета на применение отрицательных счетов-фактур. Компания может для собственного спокойствия исправить ранее выставленные счета-фактуры. Или же не делать этого – раз нет указаний в законе (см., например, постановление ФАС Центрального округа от 21.12.06 № А36-1476/2006).

В чем преимущество отрицательных счетов-фактур? Почему имеет смысл их использовать? Для компаний-продавцов, имеющих клиентскую базу из нескольких сотен или даже тысяч покупателей, регулярное изменение документов на отгрузку

и счетов-фактур – задача почти невыполнимая. А переход на премии не выгоден, поскольку продавцы понесут потери из-за невозможности уменьшить НДС. Не исключено, что именно из-за того, чтобы продавцы не смогли сэкономить на НДС, и предлагают чиновники такой сложный и трудоемкий подход к оформлению ретроскидок.

Пример

Постоянный покупатель имеет право на 5-процентный бонус (ретроскидку или премию). Приобретая товар на сумму 11 800 рублей, включая НДС, он получит бонус в размере 5 процентов от стоимости приобретенного товара в сумме 590 руб. ($11\,800\text{ руб.} \times 5\%$). Разберемся в налоговых последствиях операции по реализации товара с применением разных видов бонуса у продавца.

Ретроскидки. Покупная стоимость товара – 7500 рублей. Тогда налог на прибыль по данной операции равен 480 руб. ($(11\,800\text{ руб.} - 590\text{ руб.}) / 118 \times 100 - 7500\text{ руб.}) \times 24\%$). НДС по реализованным товарам составляет 1710 руб. ($(11\,800\text{ руб.} - 590\text{ руб.}) \times 18 : 118$). «Входной» НДС равен 1350 рублям. По ретроспективной скидке налог сторнируется на 90 рублей. К уплате в бюджет – 360 руб. ($1710 - 1350$). Итого налогов – 840 рублей.

Премия. Покупная стоимость товара – 7500 рублей. Тогда налог на прибыль по данной операции равен 458,40 руб. ($11\,800\text{ руб.} : 118 \times 100 - 7500\text{ руб.} - 590\text{ руб.}) \times 24\%$). НДС по реализованным товарам составляет 1800 руб. ($11\,800\text{ руб.} \times 18 : 118$). «Входной» НДС равен 1350 рублям. К уплате в бюджет – 450 руб. ($1800 - 1350$). Итого налогов – 908,40 рублей.

Осталось разобраться с отражением скидки в учете. Уменьшение НДС к начислению и возмещению должно отражаться у поставщика и покупателя в момент предоставления ретроскидки, закрепленный в договоре. Например, если продавец предоставит дистрибутору скидку за выполнение плана закупок января, то отразить ее в учете и продавец, и покупатель должны 31 января, и скидка повлияет на величину НДС за январь. Если

скидка представлена продавцом за выполнение плана в течение I квартала на объем закупок, произведенной в этом же квартале, то в учете и продавец, и покупатель отразят ее 31 марта. Тогда скидка отразится на величине НДС в марте. Такой подход позволит нивелировать налоговый риск, поскольку налогооблагаемая база по НДС формируется с учетом скидки.

Налог на прибыль с учетом ретроскидок. Разногласия по налогу на прибыль в основном связаны с включением ретроскидок в состав расходов. Письма чиновников по этому поводу противоречивы. Так, в одном из них сказано, что ретроскидки нельзя включать в состав внерализационных расходов продавца (письмо Минфина России от 02.05.06 № 03-03-04/1/411). Однако для вывода, сделанного чиновниками, оснований нет – в НК РФ нет никаких уточнений, которые бы его подтверждали.

Дополнительный аргумент в пользу компании – разъяснения Минфина, где высказана противоположная точка зрения (например, письмо Минфина России от 09.08.05 № 03-03-04/1/155) – о том, что скидки по результатам продаж за определенный период могут учитываться в составе внерализационных расходов. ■

Читайте в следующих номерах

Не пропустите статьи журнала «Финансовый директор», которые помогут выстроить эффективную юридическую защиту бизнеса:

- Какие оговорки в договорах на оказание услуг могут быть опасны для бизнеса;
- Что поможет справиться с проблемным миноритарием;
- Досадные ошибки при работе с собственными векселями: как их избежать;
- Как по закону можно и нужно преследовать мошенников из числа сотрудников предприятия.

обзор законодательства



Наиболее значимые для хозяйственной деятельности компаний документы за месяц отбрала **Виктория Сазонова**, ведущий аудитор юридической фирмы «Клифф»

Перерасход по выплате пособий можно зачесть в счет предстоящих платежей по страховым взносам

Письмо ФСС РФ от 21.06.10 № 02-03-13/08-4917 «О зачете суммы перерасхода по выплате пособий в счет уплаты страховых взносов в следующем месяце»

Компания, у которой затраты на выплату пособий превысили сумму начисленных взносов на социальное страхование, может не только обратиться в ФСС РФ за возмещением расходов, но и зачесть образовавшуюся задолженность Фонда социального страхования в счет предстоящих платежей по взносам.

Порядок уплаты процентов не влияет на признание долгового обязательства сопоставимым

Письмо Минфина России от 16.08.10 № 03-03-06/1/547 «Об определении сопоставимых обязательств»

Минфин России считает, что долговое обязательство, уплата процентов по которому отсрочена, можно считать выданным на сопоставимых условиях, если оно соответствует критериям сопоставимости, перечисленным в пункте 1 статьи 269 НК РФ.

Покупатель не обязан подтверждать права представителя поставщика на подписание счетов-фактур

Письмо ФНС России от 09.08.10 № ШС-37-3/8664 «О документах, подтверждающих право компании на вычет НДС»

ФНС России считает, что инспекторы при камеральной проверке деклараций по НДС не вправе требовать у компании-покупателя копии приказов или доверенностей, подтверждающих полномочия представителя поставщика подписывать счет-фактуру. Запрашивать эти документы ревизоры должны у самого контрагента.

Арендную плату можно списывать в расходы, даже если право собственности на здание не зарегистрировано

Письмо ФНС России от 27.08.10 № ШС-37-3/10187 «Об учете расходов на аренду имущества, право собственности на которое не зарегистрировано»

Арендатор вправе списать расходы за временное пользование вновь построенным зданием, если оно принято государственной приемочной комиссией. При этом не имеет значения, зарегистрировал ли арендодатель право собственности на недвижимость.

обзор арбитражной практики



Наиболее важные решения судов по налоговым спорам отобрал **Андрей Зеленин**, партнер юридической фирмы Lidings

Безнадежная задолженность по беспроцентным займам исключается из облагаемой прибыли

Определение ВАС РФ от 11.08.10 № ВАС-9226/10

Организация выдавала контрагентам беспроцентные займы, они не были возвращены. По истечении срока исковой давности предприятие уменьшило прибыль. Чиновники заявили, что это противоречит пункту 12 статьи 270 НК РФ, которым запрещено относить на расходы суммы кредитов и займов.

По мнению судей ВАС РФ, такая точка зрения неверна. Статья 270 не запрещает относить долг по займу к безнадежной задолженности. И спорная сумма вычитается из облагаемой прибыли на основании подпункта 2 пункта 2 статьи 265 и пункта 2 статьи 266 НК РФ.

При внешнем управлении внесудебное взыскание налогов недопустимо

Определение ВАС РФ от 19.08.10 № ВАС-10928/10

ИФНС приостановила операции по счету компании в банке и направила инкассовые поручения на взыскание текущих налогов, несмотря на то, что в организации введено внешнее управление.

С действиями чиновников суды не согласились. Они сослались на статью 94 закона о банкротстве, по которой мораторий на налоговые требования существует и при внешнем управлении. А к текущим платежам применим пункт 2 статьи 134 закона, из которого следует, что таким платежам присвоена четвертая группа очередности. Возбуждение же исполнительного производства не влечет права ИФНС на бесспорное списание налогов.

Процессоры и мониторы – отдельные основные средства

Определение ВАС РФ от 12.08.10 № ВАС-10297/10

Налоговая инспекция донесла компании налог на имущество из-за того, что та сразу списала стоимость компьютеров, не начисляя амортизации. Чиновники считают, что компьютер – полностью основное средство, и если стоит более 20 тыс. рублей, то нужно начислять амортизацию.

Суд не согласился с этим и отметил, что основными средствами могут быть признаны и отдельные комплектующие компьютера. Хотя бы потому, что они имеют разный срок использования. Да и по классификатору основных фондов (ОК 013-9) мониторы, принтеры и процессоры относятся к разным группам. Их стоимость по отдельности может быть и менее 20 000 рублей.

Рабочая инструкция по оценке эффективности инвестиций

Дмитрий Рябых, генеральный директор компании «Альт-Инвест»

В нормальной работе компании часто возникают ситуации, требующие принятия инвестиционных решений, будь то покупка нового станка или открытие очередного филиала. Не потратить деньги впустую помогут простые правила анализа и оценки инвестиций.

И так, сразу к делу. Есть инвестиционный проект (или идея), и предстоит решить, стоит ли вкладывать в него деньги. Прежде всего, необходимо определить, какие именно характеристики проекта могли бы отражать его выгоды для компании. Если подходить к проекту с точки зрения классического финансового анализа, то существует только один критерий. Проект эффективен в том случае, если он приносит прибыль. Однако в данном случае имеется в виду не бухгалтерская, а экономическая прибыль. Она отличается тем, что учитывает не только затраты, понесенные компанией, но и стоимость используемого для проекта капитала, даже если эта стоимость нигде не проходит как реально потраченные средства. Если экономическая прибыль от реализации проекта оказалась выше нуля, значит, компания в результате станет богаче, а проект можно считать выгодным. И наоборот.

На практике используются разные показатели, характеризующие экономическую прибыль компании. В случае с оценкой инвестиционных проектов наиболее часто применяется чистый приведенный доход (NPV). Величина NPV определяется на основе прогнозного отчета о движении денежных средств, составленного для инвестиционного проекта. Поэтому задача номер один при изучении вложений – понять, какие денежные потоки вызовет положительное решение о реализации проекта.

И, как показывает практика, 90 процентов всех сложностей оценки causются не расчета коэффициентов, а как раз формирования прогнозных отчетов. Поэтому уделим этому больше внимания.

Какие прогнозы нужны

Всю работу по оценке инвестиционных проектов можно условно разделить на две части. Первая – сбор информации и прогнозирование денежных потоков. Эта работа очень трудно формализуется, у каждой компании и в каждом проекте будет много индивидуальных особенностей. Вторая часть – расчет показателей и их изучение. Здесь тоже много работы и требуется немало знаний, но на этом этапе заметная часть работы может выполняться по формальным алгоритмам и не требовать ни времени, ни долгого обдумывания. Но для того чтобы избавить себя и других пользователей финансовой отчетности от напрасной потери времени, важно стремиться свести прогнозную финансовую отчетность к стандартным формам, позволяющим быстро находить интересующие цифры и автоматически рассчитывать показатели.

Наиболее важным отчетом для оценки проектов является прогноз движения денежных средств. Его формат хорошо знаком многим финансистам. Два других отчета – отчет о прибылях и убытках и баланс – тоже должны иметь стандартные форматы. Но их подготовить обычно довольно сложно. Одновременное прогнозирование и денежных потоков, финансовых результатов, состояния активов и пассивов требует аккуратного сведения всех учетных событий и факторов, иначе отчетность будет выглядеть неаккуратно и даже противоречиво. Такая работа слишком сложна для того, чтобы проделывать ее с каждым проектом. Поэтому полный пакет прогнозов имеет смысл готовить только в том случае, если для анализа проектов вы используете либо готовый программный продукт, либо готовую модель в Excel. В других случаях можно ограничиться прогнозом движения денежных средств.

Специфика планирования

Уже сама форма отчета о движении денежных средств задает план подготовки данных для анализа. Тем не менее для удобства работы этот план лучше детализировать, а именно подготовить список вопросов по таким направлениям, как:

– доходы. Например: какие новые продукты появятся в результате проекта? Ожидаемый объем продаж? Снижаются ли текущие операционные издержки?

– расходы. Штатное расписание проекта и зарплаты? Каковы будут прямые переменные затраты по проекту? Какими будут косвенные издержки?

– инвестиции. Сколько средств придется инвестировать в основные средства? Будут ли дополнительные инвестиции в оборотный капитал?

– финансирование. Из каких источников будут привлечены необходимые средства?

– экономическое окружение и налоги. Какой будет налоговая нагрузка проекта? Как будет учтена инфляция?

Разумеется, приведенный список вопросов неполный. Тем не менее он прекрасно иллюстрирует логику сбора данных для анализа.

Стоит также учитывать, что в реальной жизни возникают ситуации, сильно усложняющие работу. Некоторые из них встречаются настолько часто, что заслуживают отдельного внимания.

Ранее осуществленные инвестиции. Зачастую к моменту проведения оценки проекта часть затрат, связанных с ним, уже оплачена. Логика оценки эффективности вложений, да и просто обычное понимание инвестиций подсказывают, что эти затраты должны быть учтены при анализе вложений. Но здесь кроется ловушка! Оценка эффективности проекта, безусловно, потребует учета всех его затрат. Но говоря об эффективности проекта, мы обычно подразумеваем эффективность принимаемого в данный момент решения о его запуске или продолжении. И в этом случае деньги, потраченные ранее, должны быть проигнорированы, так как отказ от реализации проекта все равно не вернет их.

Выделение проекта из действующего бизнеса. Обычно это один из наиболее сложных вопросов анализа. Что делать, если над проектом работают сотрудники, которые и раньше получали зарплату в компании? Как учесть использование имеющихся у компании площадей и оборудования? Можно ли отразить в оценках повышение качества услуг? Начнем с простой констатации главного принципа. В денежных потоках проекта должны быть отражены только те доходы и только те затраты, которые возникнут в случае, если проект будет реализовываться. Если какие-то платежи существовали бы и без проекта, то они не имеют к проекту никакого отношения и должны игнорироваться.

Критерии эффективности

Завершающим этапом оценки инвестиционного проекта должен стать расчет ключевых показателей эффективности, на основе которых принимается решение о привлекательности проекта. Наиболее часто таким показателем становится NPV. Его расчет требует решения двух простых задач. Во-первых, надо выделить из отчета о движении денежных средств строку чистого денежного потока (Net Cash Flow, NCF). Наиболее простой расчет выглядит так:

NCF = Денежные потоки от операционной деятельности без учета процентов по кредитам + Денежные потоки от инвестиционной деятельности.

Вторая задача, которую надо решить перед расчетом NPV, – определение ставки дисконтирования. Это не так сложно. В основе выбора ставки дисконтирования должно лежать следующее определение этой ставки: это норма доходности, которую инвестор хотел бы получать на свои средства, вложенные в данный проект. Иными словами, если инициатор проекта уже знает, при каком годовом доходе он сможет признать проект привлекательным для вложений, то это и есть ставка дисконтирования. Если же речь идет просто об одном из множества проектов компании, то обычно расчет выполняется в два шага.

Шаг 1. Вычисляем средневзвешенную стоимость капитала (WACC).

Это показатель, который отражает, какую норму доходности компания обычно имеет на используемые ею средства. Формула расчета:

$$WACC = W_{kp} \times R_{kp} \times (1 - t) + W_{собст} \times ROE,$$

где W_{kp} и $W_{собст}$ – доли заемных и собственных средств в капитале;

t – ставка налога на прибыль;

ROE – рентабельность собственного капитала;

R_{kp} – стоимость заемного капитала.

Шаг 2. Корректируем на риск. Поскольку WACC компании отражает доходность обычной деятельности, а инвестиционный проект может существенно отличаться от нее, то риски его будут выше. Поэтому к рассчитанному WACC прибавляется дополнительная рисковая премия. Величина этой премии будет равна нулю для проектов, связанных с поддержанием текущего производства, и будет постепенно увеличиваться с ростом новизны. Как правило, величина рисковых премий колеблется от 0,2 WACC (для проектов расширения производства) до 0,5–0,7 WACC (в проектах, направленных на выход на новые рынки).

Итак, ставка дисконтирования может быть определена на основе требований инвестора или прибавлением рисковой премии к стоимости капитала компании. Но следует помнить, что это номинальная ставка, которую можно использовать, если денежные потоки спрогнозированы с учетом инфляции. Если же инфляция в денежных потоках не учитывалась, то следует перейти к реальной ставке, не включающей инфляцию. Упрощенно это делается вычитанием прогнозируемого уровня инфляции из номинальной ставки.

Теперь можно рассчитать NPV. Формула этого показателя хорошо известна, но мы на всякий случай повторим ее еще раз:

$$NPV = \sum_{i=1}^T \frac{NCF_i}{(1+d)^i},$$

где NCF – чистый денежный поток проекта;

d – ставка дисконтирования.

Положительное значение NPV будет указывать на то, что проект эффективен. Кстати, величина этого положительного значения отражает то, насколько вырастет стоимость бизнеса благодаря реализации проекта. ■

Полезное на сайте

www.fd.ru

На сайте www.fd.ru подписчики журнала могут скачать Методику коммерческой оценки инвестиционных проектов, разработанную и применяемую на практике экспертами компании «Альт-Инвест». А также подписчикам доступны для скачивания удачные образцы бизнес-планов. Для этого нужно пройти по ссылке «Дополнительный материал», расположенной в этой статье.

Безоговорочные правила управления реформами в компании

Наталья Тутынина, финансовый директор ООО «Среднеуральский винзавод»

Практически любой финансовый директор в своей работе сталкивается с необходимостью различных реформ, касающихся деятельности финансовой службы и компании в целом. Будь то оптимизация существующих процессов, внедрение бюджетирования или же создание единой бухгалтерии, обслуживающей разные предприятия. Чтобы подобные преобразования прошли успешно, в установленные сроки и при минимальных расходах, достаточно соблюдать несколько простых правил.

Какими бы важными не были внутренние реформы в компании, очень часто работа над ними идет по остаточному принципу – в свободное от «текущки» и «очень срочных» дел время. В результате сроки затягиваются, ответственных не найти – разные сотрудники и подразделения перекладывают вину друг на друга. А если для преобразований выделены средства, скорее всего, уложиться в отведенную сумму не получится.

Избежать этих проблем можно, если руководствоваться правилами управления про-

ектами. Преобразования, о которых идет речь, ничем иным, как внутренними проектами, назвать нельзя. Они носят разовый характер, имеют жесткие временные рамки, предполагают решение масштабной задачи, наконец, в работу чаще всего вовлечены несколько подразделений. В качестве примера реформ, для которых проектное управление окажется незаменимым, можно привести постановку бюджетирования, управленаческого учета, переход на новую учетную информационную систему, перестройку системы мотивации и т.д.

Личный опыт

Сергей Барышников, финансовый директор

Unistaff Payroll Solutions

Полезно рассматривать как проект любую активность, отвечающую следующим критериям: наличие плана действий, конкретной цели и измеряемых признаков достижения этой цели; возможность четко определить заинтересованное лицо (заказчика преобразований); разовый (неповторяющийся, уникальный) характер преобразований. Так, переход на МСФО – проект, а сдача очередной отчетности за квартал – нет.

Итак, если та или иная реформа в компании затрагивает несколько подразделений компании, если ее реализация требует немало времени и подразумевает определенные затраты – это проект. И чтобы он был успешно выполнен, важно придерживаться нескольких правил.

Правило 1. У любого проекта должны быть четкие и понятные цели

От того, насколько четко сформулирована цель преобразований в компании, зависит результат проекта. Сложно добиться результата, если не знать, в чем он должен заключаться. Формулировка цели должна быть конкретной и однозначной, не допускающей двойного толкования. Например, полностью автоматизировать управленческий учет в компании, перейти на платформу «1С:Управление производственным предприятием 8.0» и т.п.

Цель проекта определяет его инициатор. Он же декомпозирует ее на локальные задачи – что именно должно быть сделано для достижения поставленной цели. К примеру, в крупной торговой сети, в состав которой входит 15 филиалов, занимающихся розничной реализацией товара, планируется пересмотреть и унифицировать систему мотивации и оплаты труда продавцов. Инициатор

этого проекта – коммерческий директор. По его мнению, существующая система мотивации не выполняет своей роли. Проблема в том, что в филиалах различаются подходы к расчету премии: в одних ее считают как определенный процент от выручки, которую принес бизнесу тот или иной продавец, а в других – тоже процент, но от валовой прибыли. Соответственно, и доходы у людей, занимающих одинаковые должности и достигших сопоставимых результатов, сильно отличаются. В дополнение ко всему заработка платы выплачивается не в определенный день месяца, а по принципу «как получится».

Итак, коммерческий директор как инициатор внутреннего проекта формулирует его цель – разработка единой системы мотивации продавцов. Финансовый директор в свою очередь предлагает ускорить расчет заработной платы и перейти на оплату труда по фиксированным датам. Для этого потребуется пересмотреть систему документооборота и настроить экспорт данных между системой оперативного учета продаж и программой расчета заработной платы. Поэтому вторая цель проекта – оптимизация сроков начисления зарплаты за счет автоматизации документооборота. Эти цели могут быть достигнуты при выполнении таких задач:

- разработка положения об оплате труда, содержащего основные принципы начисления премии;
- актуализация регламентов начисления с указанием видов и сроков представления документов;
- подготовка технического задания, автоматизация и отладка программного обеспечения.

Сформулированные цели и задачи фиксируются в уставе проекта – это основной документ, регламентирующий жизненный цикл проекта. Есть мнение, что устав – лишняя бюрократия. Как показывает практика, это не так. Когда устав определяет «правила игры» – разграничивает обязанности и пол-

номочия участников проекта, содержит критерии оценки результатов, такой документ не окажется лишним. Он поможет избежать ненужных конфликтов из серии «кто виноват» и «мы это делать не обязаны».

Правило 2. Без руководителя реформы обречены на провал

Для детальной разработки проекта руководства его реализацией и координации работ важно назначить управляющего проектом. Это может быть непосредственно инициатор реформ или другой топ-менеджер компании, если инициатор не в состоянии уделять достаточно времени работе над проектом. Главное, чтобы управляющий имел все права принимать решения, разбираться со всеми спорными ситуациями, распоряжаться выделенным бюджетом. Иногда в помощь управляющему для контроля работ и ведения проектной документации может быть назначен администратор. Например, в упомянутой выше торговой компании управляющим проекта стал коммерческий директор. Но из-за того что он был загружен текущей работой, было решено ввести позицию администратора проекта. Им был назначен IT-директор компании. В его задачи входила подготовка и согласование всех документов, касающихся изменения системы мотивации.

Личный опыт

Дмитрий Кудряшов, финансовый директор «Ситроникс Смарт Технологии»

В проекте не должно быть двоевластия. Ответственным за него назначается один человек – руководитель рабочей группы. Если члены группы будут равноправны, у них появляется соблазн переложить ответственность за допущенные ошибки на коллег. Именно руководитель проекта отвечает за организацию деятельности группы и конечный результат.

Не менее важно сформировать команду (рабочую группу). В ее состав входят со-

трудники, непосредственно задействованные во всех работах по проекту, а также те, кто будет заменять отсутствующих (отпуск, больничный и т.д.). Формирование рабочей группы – прерогатива управляющего проектом. Но было бы неверно позволить ему самостоятельно выбрать сотрудников компании. Это чревато конфликтами, ведь у каждого из них есть свои текущие задачи и свое руководство.

Лучше сделать так: управляющий, исходя из цели проекта, формирует список подразделений, которые нужно привлечь к работе, определяет для каждого отдела задачи, которые предстоит решить, и озвучивает примерные сроки. Все это передается руководителям подразделений. И уже они оценивают трудоемкость работ и выделяют специалистов, которых можно будет задействовать в проекте (см. табл. на стр. ##). Для управляющего проектом переговоры о предоставлении специалистов с руководителями отделов будут непростыми. Скорее всего выяснится, что свободных или частично не занятых людей нет. Более того, у каждого сотрудника найдутся более важные текущие задачи. Чтобы добиться успеха, стоит сделать две вещи. Во-первых, заручиться поддержкой генерального директора. Во-вторых, провести презентацию проекта среди функциональных руководителей и рассказать о том, какие преимущества принесет проект компании в целом и их подразделениям.

Личный опыт

Юлия Цыба, финансовый директор «Техносерв Консалтинг»

По моему опыту, состав команды проекта не должен быть большим, так проще координировать действия и избежать провала. Я бы рекомендовала не вовлекать в проекты целые подразделения, а также не задействовать в команде более семи человек. Если все-таки есть необходимость в большем числе участников, или если проект настолько масштабен, что затрагивает практически все подразделения компании, имеет смысл разбить его на подпроек-

ты (фазы). Так, чтобы количество задействованных в них подразделений было не больше трех, а участников – не больше семи.

Не стоит забывать о том, что результат любого проекта – результат работы всей команды. Если ее участники вынуждены выполнять свои основные обязанности в полном объеме (от текущей работы их никто не освобождает), а при этом их дополнительная рабочая нагрузка не оплачивается отдельно, в такой ситуации скорее всего работы по проекту не сдвинутся с места. Решить эту проблему достаточно просто – пообещать денежное вознаграждение (пусть даже небольшое) по итогам проекта всем участникам рабочей группы. Важно, чтобы порядок начисления премий был абсолютно понятен и прозрачен. Естественно, о том, какие премиальные и за что будут выплачиваться, надо сообщить до начала проекта.

Пример

Мотивация участников рабочей группы (извлечение из устава проекта)

Премия начисляется при условии соблюдения графика работ (в случае его корректировки – соблюдения измененного графика) и достижения запланированных результатов в установленные сроки.

В случае если цели, задачи или сроки реализации были изменены директором проекта по объективным причинам, премия выплачивается в течение всего срока проекта.

В случае если работы не выполнены по вине кого-либо из участников, премия не начисляется никому из рабочей группы.

Основанием для начисления премий (удержаний) участникам рабочей группы служит отчет «Чек-лист», ежемесячно составляемый руководителем проекта. Отчет содержит перечень работ, выполненных рабочей группой за определенный период, вместе с комментариями об их соответствии ранее утвержденному плану и требованиям к качеству.

Таблица Функции участников рабочей группы

Должность	Ф.И.О.	Функции
Коммерческий директор (управляющий проектом)	Протасов Н.Е.	Разработка и утверждение новой системы оплаты труда продавцов
Директор по персоналу	Петрова И.И.	Согласование системы оплаты труда продавцов
Ведущий менеджер по персоналу	Иванова А.А.	Выполнение функций Петровой И.И. в случае ее отсутствия. Разработка положения об оплате труда, формирование необходимых отчетов
IT-директор (администратор проекта)	Соловьев Р.Т.	Автоматизация процесса
Руководитель экономического отдела	Потапова Е.И.	Расчет планового ФОТ, формирование заключения об экономической эффективности новой системы оплаты труда, ее соответствии принятым нормативам в компании
Сотрудник экономического отдела	Вершинина И.И.	Разработка модели расчета заработной платы, подготовка технического задания для сотрудников IT-службы, тестирование. Выполнение функций Потаповой Е.И. в случае ее отсутствия
Программист	Смирнов А.А.	Формирование модели в программе по начислению зарплаты
Программист	Тарасов Н.Д.	Выполнение функций Смирнова А.А. в случае его отсутствия

Правило 3. Прежде чем начинать работу, нужно оценить будущие затраты

Стоимость проекта складывается из всех возможных затрат, связанных с его разработкой и реализацией. Оценку затрат лучше не откладывать и провести на этапе согласования проекта.

Такая смета позволит руководству оценить потенциальные расходы и в дальнейшем избежать «неприятных сюрпризов». В случае с торговой компанией стоимость проекта включает премии членов рабочей группы и затрат на покупку программного обеспечения, других расходов не предвидится.

Обычно в смету затрат также включают расходы на привлечение консультантов, покупку оборудования или пр. Кстати, часто при оценке стоимости проекта, особенно выполняемого собственными силами, забывают учесть оплату сверхурочных. Они практически неизбежны, если участников рабочей группы не освободили от текущих обязанностей. А также нередко в смете проекта не предусмотрены издержки, связанные с обучением сотрудников, обновлением пар-

ка компьютерной техники, проведением выездных стратегических сессий.

Правило 4. Важно зафиксировать порядок и сроки выполнения работ

Как только к управляющему проектом поступит вся информация из функциональных подразделений (список участников, необходимые работы и их трудоемкость), можно приступить к составлению плана-графика работ. Поскольку одни работы могут производиться параллельно, а другие – только последовательно, задача управляющего – увязать их друг с другом и оформить порядок их выполнения, например, в виде диаграммы Ганта.

План-график обязательно согласуется с руководителями функциональных подразделений, принимающими участие в проекте. Чем он детальнее, чем подробнее описаны в нем этапы проекта, работы и операции, тем легче их будет закрепить за ответственными сотрудниками и при необходимости перераспределить по времени. Так, все организационные вопросы на предмет того, кто и чем занимается в проекте, удается решить до его начала и уже не возвращаться к ним. ■

Простое решение для безошибочной и быстрой консолидации бюджетов

Павел Сухарев, начальник отдела планирования, бюджетного контроля и финансовой отчетности ЗАО «Глобус Телеком»

Если компании нужно составить консолидированный бюджет, например, продаж по нескольким своим магазинам, это можно сделать за считаные минуты с помощью «Сводных таблиц» сервиса Excel. Все, что понадобится в качестве исходных данных, – унифицированные планы реализации товаров через торговые точки.

Покажем на примере, как можно быстро составить в Excel сводный бюджет продаж и график поступления денежных средств от реализации. Допустим, есть торговая компания, продающая комплектующие для инженерных систем. Реализацией занимаются две коммерческие дирекции. Первая отвечает за оптовое направление и ведет сбытовую деятельность в двух регионах. Вторая – за розничное направление, которое представлено только в одном регионе.

Каждая дирекция составляет полугодовой бюджет продаж в отдельном файле Excel.

Данные о будущей реализации товаров представлены в разрезе наименований товаров и с разбивкой по месяцам, также указывается натуральный объем продаж и сумма.

Итак, необходимо создать консолидированный бюджет продаж со следующими аналитическими признаками:

- календарный период (месяц);
- дирекция (оптовая или розничная);
- регион;
- натуральные или стоимостные показатели.

А теперь пошагово соберем сводный бюджет с помощью Excel.

Шаг 1. Доработка исходных данных

В Excel можно корректно объединять таблицы, представляющие собой непрерывный диапазон данных. У каждого из цифровых блоков, подлежащих консолидации, должны быть заголовки (подписи) как по вертикали, так и по горизонтали. Исходные бюджеты обеих коммерческих дирекций, как по региону № 1, так и по региону № 2, содержат по два диапазона данных – план продаж в натуральном выражении и в денежном. У каждого из них есть лишь заголовки по горизонтали (месяцы), а по вертикали – нет (названия товаров размещены намного левее).

Чтобы решить эту проблему, достаточно скопировать столбец с наименованиями товаров и вставить его непосредственно рядом с данными о планируемых объемах продаж в натуральном и стоимостном выражении. На рисунке 1 на стр. 78 приведен пример доработанного таким образом бюджета продаж оптовой коммерческой дирекции по региону № 1 (изменения выделены зеленым фоном).

По аналогии придется доработать и все остальные бюджеты продаж, а именно план реализации оптовой коммерческой дирекции по региону № 2 и план розничной коммерческой дирекции по региону № 1. После этого можно приступать к консолидации.

Шаг 2. Консолидация бюджетов

Сводный бюджет сделаем в отдельном файле Excel*. Создаваемая в нем таблица будет ссылаться на бюджеты коммерческих дирекций (они тоже представлены двумя отдельными файлами), доработанные на предыдущем шаге. Такая схема при необходи-

Полезное на сайте

www.fd.ru

Подписчики журнала, активировавшие код доступа к закрытым разделам сайта www.fd.ru, могут скачать архив, содержащий файлы Excel с исходными планами и консолидированным бюджетом. Для этого нужно пройти по ссылке «Дополнительный материал», расположенной в данной статье.

Подарок читателям. Там же можно скачать авторскую разработку – инструмент консолидации бюджетов на базе Access, вместе пояснениями по ее использованию.

ности позволит коммерческим дирекциям независимо друг от друга корректировать исходные данные, и они будут автоматически учтены в консолидированном плане (достаточно кликнуть на сводной таблице правой кнопкой мыши и выбрать опцию «Обновить»).

Итак, в Excel открыт новый пустой файл, а также еще два файла: один с планом продаж оптовой коммерческой дирекции по регионам № 1 и № 2, другой – розничной дирекции по региону № 1. Переходим в пока еще пустой файл, открываем меню «Данные» и кликаем по команде «Сводная таблица». Откроется окно мастера построения сводной таблицы. Здесь важно не просто нажать кнопку «Далее», а указать, что сводная таблица будет создаваться на основе данных, расположенных в нескольких диапазонах консолидации.

Теперь можно перейти к следующему окну мастера и выбрать команду «Создать поля страницы», где последовательно указать источники исходной информации для будущего сводного бюджета. Указать источники – значит установить курсор в поле «Диапазон», затем перейти в соответствующий файл с планом и выделить

* В статье описан порядок консолидации в Excel версии 2003. В последующих версиях программы он будет во многом аналогичен, за исключением некоторых особенностей.

Бюджет продаж оптовой коммерческой дирекции по региону 1																	
Товарная группа	Товар	Цена , руб./ шт.	Ед. изм.	План продаж в натуральном выражении							План продаж в денежном выражении						
				Товар	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Товар	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Кран	Кран с дренажном 1"1/4	90	Шт	Кран с дренажом 1"1/4	70	70	70	80	80	80	Кран с дренажом 1"1/4	2 100	2 100	2 100	2 400	2 400	2 400
Кран	Кран с дренажном 2"	40	Шт	Кран с дренажом 2"	15	15	15	15	15	15	Кран с дренажом 2"	600	600	600	600	600	600
Кран	Кран угловой 1" x 1"	25	Шт	Кран угловой 1" x 1"	15	15	15	15	15	15	Кран угловой 1" x 1"	375	375	375	375	375	375
Кран	Кран угловой 1/2" x 3/4"	17	Шт	Кран угловой 1/2" x 3/4"	20	20	20	20	20	20	Кран угловой 1/2" x 3/4"	340	340	340	340	340	340
Кран	Кран угловой 3/4" x 1"	23	Шт	Кран угловой 3/4" x 1"	10	11	12	13	14	15	Кран угловой 3/4" x 1"	230	253	276	299	322	345
Кран	Кран угловой газовый 1/2"	8	Шт	Кран угловой газовый 1/2"	40	40	40	40	40	40	Кран угловой газовый 1/2"	320	320	320	320	320	320
Кран	Кран шаровой 2"1/2	60	Шт	Кран шаровой 2"1/2	5	5	5	5	5	5	Кран шаровой 2"1/2	400	400	400	400	400	400
Кран	Кран шаровой 3"	125	Шт	Кран шаровой 3"	30	30	30	30	30	30	Кран шаровой 3"	3 750	3 750	3 750	3 750	3 750	3 750
Кран	Кран шаровой 4"	225	Шт	Кран шаровой 4"	10	10	10	10	10	10	Кран шаровой 4"	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250
Пресс- Фитинг	Муфта 20 x 2	3,5	Шт	Муфта 20 x 2	500	500	500	500	500	500	Муфта 20 x 2	1 750	1 750	1 750	1 750	1 750	1 750
Пресс- Фитинг	Муфта 26 x 3	5,5	Шт	Муфта 26 x 3	300	300	300	300	300	300	Муфта 26 x 3	1 650	1 650	1 650	1 650	1 650	1 650
Пресс- Фитинг	Муфта 32 x 3	8,6	Шт	Муфта 32 x 3	110	110	110	110	110	110	Муфта 32 x 3	968	968	968	968	968	968
Пресс- Фитинг	Муфта 40 x 3,5	16	Шт	Муфта 40 x 3,5	80	80	80	80	80	80	Муфта 40 x 3,5	1 280	1 280	1 280	1 280	1 280	1 280
Пресс- Фитинг	Муфта 50 x 4	24	Шт	Муфта 50 x 4	100	100	100	100	100	100	Муфта 50 x 4	2 400	2 400	2 400	2 400	2 400	2 400
Пресс- Фитинг	Муфта 63 x 4,5	37	Шт	Муфта 63 x 4,5	40	40	40	45	45	45	Муфта 63 x 4,5	1 480	1 480	1 480	1 665	1 665	1 665
Пресс- Фитинг	Тройник 16 x 2	4,85	Шт	Тройник 16 x 2	100	100	100	110	110	110	Тройник 16 x 2	485	485	485	534	534	534
Пресс- Фитинг	Тройник 20 x 2	6,42	Шт	Тройник 20 x 2	100	100	100	110	110	110	Тройник 20 x 2	642	642	642	706	706	706
Пресс- Фитинг	Тройник 26 x 3	9,98	Шт	Тройник 26 x 3	100	100	100	110	110	110	Тройник 26 x 3	998	998	998	1 098	1 098	1 098
Пресс- Фитинг	Тройник 32 x 3	14,85	Шт	Тройник 32 x 3	100	100	100	110	110	110	Тройник 32 x 3	1 485	1 485	1 485	1 634	1 634	1 634
Пресс- Фитинг	Тройник 40 x 3,5	26,71	Шт	Тройник 40 x 3,5	100	100	100	110	110	110	Тройник 40 x 3,5	2 671	2 671	2 671	2 938	2 938	2 938
Пресс- Фитинг	Тройник 50 x 4	40,43	Шт	Тройник 50 x 4	100	100	100	110	110	110	Тройник 50 x 4	4 043	4 043	4 043	4 447	4 447	4 447
Пресс- Фитинг	Тройник 63 x 4,5	83,51	Шт	Тройник 63 x 4,5	100	100	100	110	110	110	Тройник 63 x 4,5	8 351	8 351	8 351	9 186	9 186	9 186
Труба	Труба медная 16 x 2	3	Шт	Труба медная 16 x 2	100	100	100	100	100	100	Труба медная 16 x 2	300	300	300	300	300	300
Труба	Труба медная 10 x 1,5	3	М.П	Труба медная 10 x 1,5	100	100	100	100	100	100	Труба медная 10 x 1,5	300	300	300	300	300	300
Труба	Труба медная 12 x 1 x 5	4	М.П	Труба медная 12 x 1 x 5	100	100	100	100	100	100	Труба медная 12 x 1 x 5	400	400	400	400	400	400
Труба	Труба медная 15 x 1 x 5	5,5	М.П	Труба медная 15 x 1 x 5	50	50	50	50	50	50	Труба медная 15 x 1 x 5	275	275	275	275	275	275
Труба	Труба медная 18 x 1 x 5	6,5	М.П	Труба медная 18 x 1 x 5	50	50	50	50	50	50	Труба медная 18 x 1 x 5	325	325	325	325	325	325
Труба	Труба медная 22 x 1 x 5	8,5	М.П	Труба медная 22 x 1 x 5	50	50	50	50	50	50	Труба медная 22 x 1 x 5	425	425	425	425	425	425
Труба	Труба медная 6 x 1 x 5	2	М.П	Труба медная 6 x 1 x 5	400	400	400	400	400	400	Труба медная 6 x 1 x 5	800	800	800	800	800	800

Рисунок 1 Доработанный бюджет продаж оптовой коммерческой дирекции

необходимый интервал ячеек (включая подписи строк и столбцов), нажать кнопку «Добавить». Исходной информацией будут, например, ячейки, содержащие план продаж в натуральном выражении оптовой коммерческой дирекции по региону № 1. Другой источник данных – план продаж той же дирекции, по тому же региону, но в стоимостном выражении. По аналогии еще два источника данных указываются для оптовых продаж (регион № 2) и два для розничных (регион № 2).

Для каждого источника данных нужно задать количество и имена полей сводной таблицы. Все это делается в том же окне, где указывались источники данных (см. рис. 2). По сути поля сводной таблицы – это аналитические признаки, в разрезе которых потом будет анализироваться консолидированный бюджет. В нашем примере всего три аналитических признака:

- дирекция продаж («Розница» или «Опт»);
- регион. Обозначим первый регион продаж как «Регион 1», а второй – «Регион 2»;
- измерение. В примере данные приводятся в натуральном и денежном выражениях. Присвоим соответственно им такие метки – «Количество» и «Сумма».

К примеру, в бюджете оптовой коммерческой дирекции по региону № 1 в качестве источников исходных данных будут указаны планы продаж: один в натуральном, а другой в денежном выражении. Соответственно, аналитика для первого плана – «Регион 1», «Опт», «Количество», для второго – «Регион 1», «Опт» и «Сумма». Аналогичным образом задаются аналитические признаки для всех остальных исходных данных.

После этого можно кликнуть кнопку «Далее», и последнее, что останется сделать, это определить место расположения сводной та-

блицы – новый или текущий лист. Поскольку все действия производились в чистом файле, то можно выбрать «Текущий лист». Консолидированный бюджет в первом приближении готов (см. рис. 4 на стр. 80).

Шаг 3. Настройка сводного бюджета

Работать с получившимся консолидированным бюджетом будет удобнее, если дать привычные названия полям сводной таблицы. Например, переименовать поле «Столбец» в «Месяц» (щелкнуть по имени поля правой клавишей мыши, выбрать в контекстном меню команду «Параметры поля» и в открывшемся окне в строке сверху набрать «Месяц»). По аналогии название поля «Строка» будет оправданно поменять на «Товар», «Страница 1» – «Регион», «Страница 2» – «Дирекция», а полю «Страница 3» присвоить название «Измерение» (см. рис. 5 на стр. 81).

Обратите внимание, что по умолчанию сводная таблица суммирует все исходные данные, невзирая на то, указаны они в натуральных единицах измерения или в рублях. Чтобы избежать этого, необходимо выбрать в поле «Измерение» (сверху над сводным бюджетом) нужный режим представления продаж (в примере на рис. 5 выбрано измерение «Сумма» – в стоимостном выражении) и работать только с натуральным или денежным планом.

На этом преобразования формы консолидированного бюджета не заканчиваются. В созданной сводной таблице нашел отражение пока только один аналитический признак исходных бюджетов – «Товар», но на практике их бывает гораздо больше. В примере, в исходных планах коммерческих дирекций, присутствовала аналитика по товарным группам. Ее можно включить в сводный бюджет при помощи команды «Группировать». Для этого нужно выделить мышкой диапазон ячеек, которые надо объединить в товарную группу (например, товары, входящие в группу

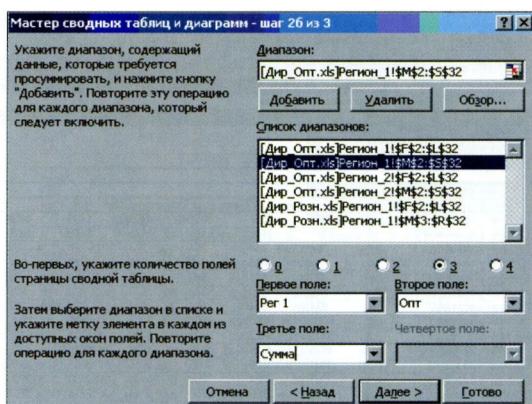


Рисунок 2 Выбор полей для сводной таблицы

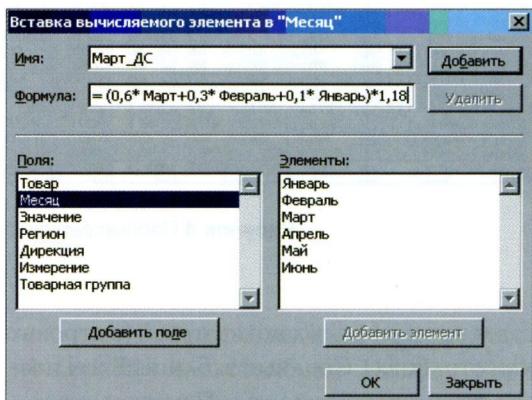


Рисунок 3 Добавление формул в сводную таблицу

пу «Трубы»), потом вызвать правой кнопкой мыши контекстное меню и выбрать команду «Группировать». Заголовок появившейся группы автоматически получает имя «Группа 1». Чтобы изменить его на «Трубы», нужно просто ввести в ячейку, содержащую это имя, новое название. На этом сводный бюджет можно считать законченным (см. рис. 5 на стр. 81). Или почти законченным.

Шаг 4. Добавление расчетных полей

При построении консолидированного бюджета зачастую возникает необходимость до-

Сводные таблицы

Сводная таблица

Строка

Страница1

Страница2

Страница3

Область строк

Рисунок 4 Первый вариант консолидированного бюджета

бавления расчетных показателей (в строках или столбцах). Сводные таблицы Excel позволяют решить эту задачу. Покажем, как дополнить построенный консолидированный бюджет продаж планом поступления денежных средств за отгруженную продукцию.

Предположим, что в торговой компании, о которой шла речь ранее, 60 процентов продукции отпускается клиентам на условиях предоплаты, 30 процентов – с отсрочкой платежа до месяца и оставшиеся 10 процентов – с отсрочкой до двух месяцев. К примеру, выручка от реализации в январе будет поступать на счета компании следующим образом: 60 процентов средств в том же месяце (в январе), 30 процентов в феврале, 10 процентов в марте.

На это распределение можно посмотреть и с другой стороны – относительно месяца поступления денег. К примеру, в марте на счета компании должны поступить: 60 процентов от выручки марта, 30 про-

центов от выручки февраля, 10 процентов от выручки января. Соответственно формула следующая:

Поступление денежных средств в марте = (0,6 × Выручка в марте + 0,3 × Выручка в феврале + 0,1 × Выручка в январе) × (1 + НДС).

И все, что потребуется сделать для формирования ориентировочного плана поступления средств на основе сводного бюджета продаж, это внести в полученную на предыдущем шаге таблицу такие формулы.

Для добавления расчетных значений в сводную таблицу понадобится панель инструментов «Сводная таблица» (ее можно вывести на экран с помощью команды меню «Вид» – «Панели инструментов» – «Сводные таблицы»).

Сначала потребуется выделить диапазон данных для расчетов. В нашем примере – это месяц, для которого определяется поступление денежных средств. Пусть это

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Регион	(Все)												
2	Дирекция	(Все)												
3	Измерение	Сумма												
4	Сумма по полю З													
5		Отгрузка / Оплаты	Квартал	Месяц										
6		График начисления выручки												
7		Квартал 1												
8	Товарная группа	Товар	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Январь	ДС	Февраль	Март	ДС	Апрель
9	Краны	Кран с дренажом 1*1/4	3738	3738	3738	4272	4272	4272	2647	3970	497278	4789	4978	5041
10		Кран с дренажом 2"	1144	1144	1144	1144	1144	1144	810	1215	47139	1360	1360	1360
11		Кран угловой 1" x 1"	727	727	727	727	727	727	516	772	19225	658	658	658
12		Кран угловой 1/2" x 3/4"	614	614	614	614	614	614	436	652	13780	725	725	725
13		Кран угловой 3/4" x 1"	415	496	519	565	588	669	294	496	7654	642	678	748
14		Кран угловой газовый 1/2"	600	600	600	600	600	600	425	637	13169	708	708	708
15		Кран шаровой 2"1/2	864	864	864	864	864	864	612	918	27036	1020	1020	1020
16		Кран шаровой 3"	8000	8000	8000	8875	8875	5664	8496	2271264	9440	10060	10369	
17		Кран шаровой 4"	5400	5400	5400	5715	5715	5715	3623	5735	1036087	6595	6707	6744
18	Муфты	Муфта 20 x 2	3675	3675	3675	3675	3675	3675	2531	3797	454965	4219	4219	4219
19		Муфта 26 x 3	3390	3390	3390	3390	3390	3390	2400	3600	409220	4000	4000	4000
20		Муфта 32 x 3	1884	1884	1899	1899	1899	1899	1334	2001	126985	2234	2241	
21		Муфта 40 x 3,5	2550	2550	2602	2602	2602	2602	1805	2708	231994	3046	3064	3070
22		Муфта 50 x 4	4665	4665	4743	4743	4743	4743	3303	4954	773686	5560	5588	5597
23		Муфта 63 x 4,5	2895	2895	3115	3115	3115	3115	2043	3064	296885	3709	3861	3912
24	Тройники	Тройник 16 x 2	636	636	636	727	727	727	450	675	14769	815	847	858
25		Тройник 20 x 2	836	836	836	955	955	955	592	888	25357	1071	1113	1127
26		Тройник 26 x 3	1300	1300	1483	1483	1483	1483	920	1380	60709	1664	1729	1750
27		Тройник 32 x 3	2042	2042	2042	2265	2265	2265	1446	2169	149055	2567	2646	2672
28		Тройник 40 x 3,5	3665	3665	4066	4066	4066	4066	2595	3892	478148	4809	4750	4798
29		Тройник 50 x 4	5382	5382	5382	5988	5988	5988	3810	5715	1029051	6780	6994	7066
30		Тройник 63 x 4,5	11111	11111	11111	12364	12364	12364	7867	11800	4378307	13998	14442	14589
31	Трубы	Труба медная 10 x 1 x 5	540	540	540	540	540	540	382	573	10705	637	637	637
32		Труба медная 12 x 1 x 5	720	720	720	720	720	720	510	765	18861	850	850	850
33		Труба медная 15 x 1 x 5	465	465	465	465	465	465	329	494	7984	549	549	549
34		Труба медная 16 x 2	540	540	540	540	540	540	382	573	10705	637	637	637
35		Труба медная 18 x 1 x 5	1173	1173	1173	1173	1173	1173	630	1245	49497	1384	1384	1384
36		Труба медная 22 x 1 x 5	1513	1513	1513	1513	1513	1513	1071	1606	82054	1785	1785	
37		Труба медная 6 x 1 x 5	2480	2480	2480	2760	2760	2760	1756	2634	219480	3125	3224	3257
		Труба медная 8 x 1 x 6	4162	4162	4162	4410	4410	4410	2047	4421	612303	4297	4372	4394

Рисунок 5 Финальный вариант консолидированного бюджета

будет март. Затем на упомянутой выше панели инструментов нажать кнопку «Сводная таблица» и выбрать команду «Формулы» – «Вычисляемый объект» (см. рис. 3 на стр. 70). В появившемся диалоговом окне «Вставка вычисляемого объекта» в поле «Месяц» присвоить имя новому столбцу, в котором будут выводиться суммы поступлений денежных средств (в примере имя – «Март_ДС») и ввести формулу, приведенную выше. Обратите внимание: в качестве аргументов формулы будут использоваться названия столбцов сводной таблицы, содержащих помесячные данные о продажах (в примере они обозначены как «Май», «Июнь» и пр.). В диалоговом окне они перечислены под заголовком «Элементы». Аналогично задается расчет входящих денежных потоков и для других месяцев.

Стоит отметить, что в Excel вычисляемые объекты сводных таблиц (те самые дополнительные расчетные значения) по умолча-

нию участвуют в подведении общих итогов по строкам или столбцам. Иначе говоря, в примере выручка и поступления денежных средств попросту окажутся просуммированными. Если оставить это без внимания, есть риск получить некорректные плановые данные. Убрать эти элементы из расчета итогов нельзя, гораздо проще отключить сам подсчет итогов (команда меню «Данные» – «Сводная таблица» – «Параметры», убрать галочку рядом с надписью «Общая сумма по строкам»).

И еще один момент – вычисляемые элементы сводной таблицы можно группировать так же, как и обычные данные. Сгруппируем месяцы в кварталы, а те в свою очередь объединим в два календаря – платежный (ожидаемое поступление средств) и начисления выручки (построенный на основе данных коммерческих дирекций) (см. рис. 5). Вот и все, консолидированный бюджет готов. ■

Положение, защищающее компанию от просроченных долгов

В одном из номеров журнала «Финансовый директор» был опубликован регламент работы с дебиторской задолженностью. Именно он лег в основу положения о кредитной политике, используемого в компании LaStyle. Разумеется, без кардинальных правок и доработок не обошлось, но результат того стоил. Созданное положение помогло компании меньше чем за полгода сократить дебиторку вдвое.

C началом кризиса просроченная дебиторская задолженность компании LaStyle, специализирующейся на производстве одежды и обуви для танцев и гимнастики, выросла с 2 до 30 процентов от общего объема продаж. Для того чтобы снизить собственные риски, от контрагентов стали требовать письменное поручительство собственников бизнеса или банковские гарантии.

Изменилась и система мотивации менеджеров по продажам. Теперь бонусы каждого менеджера по продажам напрямую зависят от суммы средств, поступивших на расчетный счет компании.

Все эти нововведения были зарегламентированы в положении о кредитной политике. В качестве образца был взят регламент компании Finn Flare, опубликованный в журнале «Финансовый директор». Несмотря на то что у компаний схожая специфика деятельности, документ был серьезно доработан. В частности, положением предусмотрены скидки с цены реализации, за досрочное погашение «дебиторки», а также штрафные санкции за несвоевременную оплату счетов. Эффект от проделанной работы в компании ощутили практически сразу, за шесть месяцев уровень дебиторской задолженности компании снизился вдвое.

Положение о кредитной политике компании (извлечение)

Настоящее положение определяет порядок предоставления товарного кредита контрагентам компании с целью увеличения объемов продаж. Предоставление товарного кредита контрагенту происходит строго в соответствии с настоящим положением.

1. Термины и определения

Кредитная политика – правила, регламентирующие предоставление отсрочки платежа и действия по взысканию дебиторской задолженности.

Дебиторская задолженность – стоимость отгруженной, но не оплаченной контрагентом продукции.

<...>



Комментирует
Мария Коновалова,
финансовый директор
компании LaStyle

2. Цели кредитной политики

2.1. К целям кредитной политики компании относятся:

- управление дебиторской задолженностью компании и оптимизация ее размера;
- определение порядка работы менеджеров компании с дебиторской задолженностью;
- минимизация рисков возникновения просроченных долгов;
- оценка платежеспособности контрагентов;
- установление лимитов на размер и сроки дебиторской задолженности;
- минимизация рисков возникновения просроченных долгов.

3. Условия предоставления отсрочки платежа

3.1. Условия предоставления отсрочки платежа контрагентам соответствуют условиям типовых договоров компании. Отсрочка платежа предоставляется на основании подписанного обеими сторонами договора.

3.2. Новым контрагентам, не имевшим ранее опыта работы с компанией, отсрочка платежа не предоставляется.

3.3. Минимальный лимит дебиторской задолженности контрагента составляет 10 000 (десять тысяч) рублей.

<...>

Ответственность за контроль над дебиторской задолженностью возложена на менеджеров по продажам и менеджера по управлению дебиторской задолженностью. Последняя должность была специально создана из-за серьезного роста просроченных долгов.

Клиенты, работающие с компанией на протяжении полугода на условиях предоплаты, имеют право перейти на оплату с отсрочкой платежа, не превышающей 45 дней.

4. Порядок предоставления отсрочки платежа

4.1. Перед предоставлением товарного кредита необходимо получить от контрагента следующие документы:

- реквизиты контрагента в печатном виде, подписанные главным бухгалтером;

- копии бухгалтерского баланса за последние четыре отчетные даты (квартальные);
- копии отчетов о прибылях и убытках за последние четыре отчетные даты (квартальные);
- копию паспорта директора;
- копии устава и учредительных документов;
- копию свидетельства о государственной регистрации;
- копию свидетельства о постановке на учет в налоговом органе;
- копии документов, подтверждающих наличие собственности или договора аренды на офисные и складские помещения;
- Аверенность на право подписи договора;
- решение о назначении директора контрагента.

Без данных документов рассматривать возможность предоставления товарного кредита запрещено.

4.2. С контрагентами, работающими на условиях отсрочки платежа, в обязательном порядке заключаются договоры поставки товара установленного образца (приложение № 1 настоящего положения).

4.3. Данные о документах, предоставленных контрагентом, условия предоставления отсрочки (дни отсрочки платежа и лимит), данные о договоре в обязательном порядке заносятся в карточку контрагента.

Порядок и перечень вносимых данных указан в приложении № 2 к настоящему положению.

5. Порядок предоставления и изменения дней отсрочки платежа

5.1. Количество дней отсрочки платежа проставляется в карточке контрагента и реестре дебиторской задолженности после подписания договора поставки с контрагентом.

5.2. Утвержденное количество дней отсрочки платежа действует в течение срока действия договора поставки.

5.3. После заключения нового договора поставки менеджер заносит в карточку контрагента номер договора поставки, дату его заключения.

<...>

6. Определение лимитов дебиторской задолженности

6.1. Ежеквартально производится пересчет лимита дебиторской задолженности контрагента. Порядок расчета лимита дебиторской задолженности приведен в приложении № 3 настоящего положения.

6.2. Менеджеры по продажам до 10-го числа второго месяца квартала представляют на рассмотрение финансового директора лимиты дебиторской задолженности на следующий квартал по контрагентам.

6.3. Финансовый директор до 15-го числа второго месяца квартала утверждает лимиты дебиторской задолженности на следующий квартал.

Копии представляемых контрагентом документов должны быть заверены нотариусом или подписью руководителя предприятия и печатью компании.

Реестр дебиторской задолженности фактически представляет собой сводную таблицу неоплаченных счетов, которые группируются по периодам отсрочки платежа. Информацию, приведенную в таблице, можно рассматривать как по счетам всех контрагентов, так и каждого клиента в отдельности.

Лимит дебиторской задолженности – максимальный уровень риска, который готова нести компания. Он составляет не более 15 процентов от выручки по контрагенту.

6.4. Предоставление отсрочки платежа подлежит обязательному обеспечению со стороны контрагента.

6.5. В течение квартала лимит дебиторской задолженности контрагента может быть пересмотрен на основании:

- подписанного обеими сторонами договора;
- служебной записки менеджера по работе с дебиторской задолженностью;

– решения финансового директора компании.

6.6. Менеджер по работе с дебиторской задолженностью вправе изменить условия работы с контрагентом путем перевода контрагента на предоплату в случаях, если:

- контрагент оплачивает первый выставленный счет с просрочкой более 30 календарных дней;
- контрагент своевременно оплачивал счета, но впоследствии два раза превысил срок оплаты счетов более чем на 30 календарных дней.

Перевод контрагента на работу по предоплате согласовывается с менеджером по продажам и финансовым директором компании. Все данные заносятся менеджером по работе с дебиторской задолженностью в карточку контрагента и реестр дебиторской задолженности.

<...>

7. Контроль за соблюдением сроков погашения дебиторской задолженности

7.1. Контроль за соблюдением сроков погашения дебиторской задолженности осуществляется ответственными менеджерами по продажам и менеджером по работе с дебиторской задолженностью.

7.2. Основным инструментом ежедневного контроля дебиторской задолженности является реестр дебиторской задолженности.

7.3. О каждом случае нарушения сроков погашения дебиторской задолженности менеджер по управлению дебиторской задолженностью письменно информирует финансового директора и ответственного менеджера по продажам.

7.4. Порядок предоставления дополнительных скидок за досрочное погашение дебиторской задолженности приведен в приложении № 4 к данному положению.

<...>

Компания не отказалась от рассрочки платежей для новых клиентов. Но чтобы такие покупатели могли ею воспользоваться, требуется поручительство владельцев бизнеса или банковская гарантия.

В случае просрочки платежа по первому счету следующая поставка контрагенту осуществляется после внесения предоплаты в размере 50 процентов от суммы поставки. Повторное нарушение сроков платежа означает отказ в предоставлении отсрочки платежа и переход на работу на условиях полной предоплаты.

Политика компании предусматривает предоставление скидок в размере 3 процентов за досрочную оплату.

Полезное на сайте

www.fd.ru

Подписчики журнала на сайте www.fd.ru могут скачать полную версию Положения о кредитной политике в разделе «Библиотека регламентов» или перейдя по ссылке «Дополнительный материал», расположенной в этой статье.

интервью



«Если бы мы заморозили проект, нам бы это обошлось в 8–10 млрд рублей»

Интервью с вице-президентом по экономике и финансам холдинга «СИБУР»
Алексеем Филипповским

Чтобы построить комплекс по производству полипропилена, холдингу «СИБУР» не хватало немногим меньше полутора миллиардов долларов. Были планы самостоятельно договориться с пулом банкиров. Помешал кризис. А в итоге деньги все же нашлись, правда, понадобилась помощь ВЭБа.

В начале 2007 года холдинг «СИБУР» начал самый масштабный (по утверждению представителей самого холдинга) за последние 20 лет проект в российской нефтехимии – создание комплекса по производству полипропилена.

Строительство комплекса идет на площадке действующего производства «Тобольск-Нефтехим», основанного еще в 1974 году. Несмотря на то что с экономической точки зрения этот проект обещает быть высокорентабельным, строительство комплекса полностью зависело от того, удастся ли привлечь необходимое финансирование. В итоге средства нашлись. «СИБУР» привлек проектное финансирование от иностранных банков, заручившись поддержкой Внешэкономбанка (ВЭБа).

По словам Алексея Филипповского, вице-президента по экономике и финансам холдинга «СИБУР», договориться с ВЭБом было несложно, поскольку проект полностью соответствовал уставу банка. Во-первых, он обеспечивает импортозамещение и новые рабочие места. Во-вторых, это инновации, на которых сегодня делает акцент руководство страны.

– На что можно потратить столько денег?

– Речь идет о колossalном интегрированном производственном комплексе. Его проектная мощность составит 500 тыс. тонн полипропилена в год. Это максимально возможный показатель для современных технологий. Общая стоимость проекта составляет порядка 2 млрд долларов, из которых около 75 процентов уйдет на установки по производству полипропилена, а еще 25 процентов – на сопутствующую инфраструктуру.

Для реализации проекта в 2006 году в рамках холдинга было создано отдельное юридическое лицо – ООО «Тобольск-Полимер».

Комплекс строится рядом с «Тобольск-Нефтехим» и будет использовать его сырьевую базу.

– Не боитесь, что возникнут проблемы со сбытом продукции и оборудование будет простаивать?

– Полипропилен – один из наиболее востребованных на рынке полимеров. Он используется в трубопроводах горячего и холодного водоснабжения, в системах отопления, в пищевой и автомобильной промышленности, в системах фильтрации и водоочистки, на конец, даже при строительстве дорог.

Например, в России на душу населения ежегодно приходится до 8 килограммов полипропилена. В Венгрии этот показатель в три раза выше, в США – в пять раз. Вполне показательные цифры, которые позволяют судить о запасе роста рынка. А то, что европейские страны и США опережают нас, связано с тем, что в России исторически отдавали предпочтение традиционным материалам – дереву, стеклу, металлу.

У нас нет сомнений в востребованности полипропилена. Если говорить не о конечном потребителе, а о рынке в целом, то ситуация сейчас выглядит так. Россия ежегодно потребляет порядка 780 тыс. тонн полипропилена в год. Часть этого объема импортируется из Европы. Мощности нашего комплекса закроют почти две трети всей потребности в полипропилене. К тому же на внешних рынках реализовать нашу продукцию тоже не составит труда. Да, проект требует для реализации серьезных усилий и немалых средств, но оно того стоит.

– Кто строит комплекс – российские подрядчики?

– Российские предприятия активно участвуют в строительстве комплекса, но поставки основного оборудования и общий надзор за строительством осуществляют

ОАО «СИБУР Холдинг»

Год основания: 1995.

Сфера деятельности: нефтехимическое производство.

Ключевые события: компания была создана на базе газоперерабатывающих и нефтехимических заводов России. Первый период развития холдинга был связан с активной консолидацией российских нефтехимических производств и последующим переходом компании под контроль группы «Газпром». В 2007 году в обмен на часть активов в энергетике акции «СИБУРа» от группы «Газпром» перешли ОАО «Газпромбанк».

иностранные компании, имеющие опыт строительства мощностей схожего масштаба. В качестве управляющей была выбрана компания Fluor Daniel. Совместно со специалистами холдинга ее сотрудники принимали участие в формировании проектной команды, составлении плана строительства, а также определении оптимального набора технологических решений и их исполнителей. Они же нам помогали с выбором лицензиаров для установок проекта. На основании детального технико-экономического анализа для дегидрирования пропана – простите за технологические термины, но без них никак – была выбрана американская компания UOP, а производиться полипропилен будет по технологии британской компании Ineos. Эти компании разрабатывают для нас проектную документацию, включающую в себя все технологии, спецификации на оборудование, ведут управление строительством.

– Почему так много разных подрядчиков?

– Все очень просто. Дело в том, что больше половины оборудования, которое необходимо для строительства комплекса, в России вообще не производится. В итоге мы вынуждены заказывать его за границей. В основном

это крупногабаритное оборудование, которое нельзя сделать быстро.

К тому же, как показывает практика, просто сделать заказ – недостаточно, надо еще все это привезти в Тобольск. И это не самая простая задача. Например, вес одной из колонн для комплекса составил более 1 тыс. тонн, а длина превысила 100 метров. В мире существует только два корабля, способных перевезти такой груз. Проектная команда спланировала доставку груза так, чтобы один из них был свободен в нужное нам время. Поскольку оборудование слишком тяжелое, мы перевозим его в Тобольск по Северному морскому пути. В Архангельске, куда приходит оборудование из-за рубежа, для его перегрузки на баржу используются специальные подъемные краны. Один из них в разобранном виде в 30 вагонах был доставлен в Тобольск, чтобы можно было провести разгрузку барж. Кстати, баржу построили для нас специально, под заказ. Другие не подходили из-за недостаточной грузоподъемности и размеров. Более того, местами нам пришлось углублять фарватер Иртыша, по которому идут наши грузы из Архангельска.

Не думаю, что мы смогли бы справиться с такими колосальными объемами работ силами одной проектной команды «СИБУРа». Без квалифицированных подрядчиков было просто не обойтись.

– Договоры оформляли по российскому праву?

– Юридические вопросы требовали серьезной проработки. К середине 2008 года у «СИБУРа» уже были договоренности с некоторыми западными банками и экспортными агентствами о предоставлении аккредитивов на сумму свыше 200 млн долларов. Поэтому все наши договоры и контракты должны были быть прозрачными и понятными для потенциальных кредиторов.

С подрядчиками – компаниями Linde и TecniMont мы заключили по два контрак-

та: отдельно по английскому праву договор на объем работ, который будет осуществляться за пределами России (например, на проектирование и закупку оборудования), и отдельно на работы и услуги, оказанные на российской территории (проектирование, поставка оборудования и управление строительством). Соответственно, по российскому праву заключался только второй контракт. Кроме того, с компаниями Linde и Tecnimont были подписаны так называемые зонтичные контракты, которые фактически сводят ответственность подрядчиков по двум контрактам воедино.

Такая структура договоров была выбрана нами не случайно. Ни для кого не секрет, что банки неохотно финансируют проекты с контрактами, заключенными с большим количеством поставщиков и подрядчиков. Особенно если в таких договорах нет четкого распределения зон ответственности. Нам же удалось зафиксировать ответственность подрядчиков за соблюдение сроков и бюджета проекта. Но необходимо предусмотреть все, в том числе форсмажор. Поэтому мы еще и застраховали проект строительства комплекса от непредвиденных задержек в графике выполнения работ. Этот вид страхования – редкость для российских компаний. Тем более что сумма страхового покрытия немаленькая.

Возвращаясь к вопросу о договорах, хочу еще раз подчеркнуть их особенность. Подписывая контракт с каждым подрядчиком, мы стремились, насколько это в принципе возможно, зафиксировать стоимость работ, услуг и т.д. И нам это удалось.

– Какие специалисты «СИБУРа» работают над проектом?

– Для реализации проекта создана проектная команда из сотрудников «СИБУРа». Эта команда отвечает за работу с подрядчиками и непосредственно за строительство и запуск в эксплуатацию комплекса. Сформировать ее было непросто. Посудите сами,

за последние 20 лет в России не строилось производственных комплексов подобных масштабов и сложности. Естественно, что специалистов, обладавших необходимыми навыками и квалификацией, у нас не было. В девяностые годы многие из них сменили сферу деятельности. Пришлось набирать людей со стороны, а также повышать квалификацию сотрудников «СИБУРа». Кстати, это натолкнуло нас на мысль о создании в холдинге службы капитальных вложений и инвестиционных проектов, одна из задач которой – перенести опыт и решения, наработанные в «Тобольск-Полимер», на другие инвестиционные проекты холдинга.

– Как повлиял недавний кризис на строительство комплекса?

– К началу кризиса проект успел набрать достаточно серьезные обороты. Никто не думал, что проблемы в экономике будут столь серьезными. И нужно признать, что нам пришлось на некоторое время частично приостанавливать работы.

Инвестиционная программа «СИБУРа» на 2009 год, изначально составлявшая около 70 млрд рублей, вследствие кризиса была сокращена до 30 млрд рублей. По сути, были остановлены все проекты, которые находились в самом начале реализации, за исключением стратегических. В то же время останавливать проекты, в которые уже вложены существенные средства, было экономически нецелесообразно. А строительство комплекса по производству полипропилена относится к стратегическим проектам и обладает большой внутренней нормой доходности.

К концу IV квартала 2008 года в тобольский проект уже было инвестировано порядка 8 млрд рублей. Заморозка проекта обошлась бы холдингу еще в 8–10 млрд рублей. Более того, на тот момент уже были выплачены авансы за оборудование. А заморозить проект означало бы не только потерять деньги, но и потерять с таким трудом

Личные темы

Ваша карьера началась за рубежом – как это вышло?

Когда я заканчивал институт в Екатеринбурге, а это были девяностые годы, возможности найти хорошую работу практически не было. На последних курсах института я целенаправленно готовился к переезду в другую страну, поэтому учил и немецкий, и английский языки. В итоге мне удалось получить американскую визу, и я уехал. На начальном этапе перепробовал множество профессий – от кормильца бездомных кошек до таксиста. По объявлениям в газетах искал работу, связанную с экономикой и финансами. Вскоре мое резюме заинтересовало компанию Four Media Company, которая занималась созданием спецэффектов для голливудских фильмов. И работа там стала началом моей карьеры.

Продвигаться по карьерной лестнице в иностранной компании было сложно?

Сначала мне удалось устроиться лишь на должность помощника бухгалтера, но затем карьера стремительно набирала обороты. Уже через три месяца меня повысили до рядового бухгалтера, затем старшего бухгалтера. Работа была интересной, и ее всегда было очень, очень много. При обороте компании Four Media Company в 100 млн долларов в ней было только четыре бухгалтера. Мне приходилось вести различные участки учета, внедрять ERP-систему, формировать отчетность, работать с аудиторами и даже поучаствовать в подготовке компании к IPO.

Сколько времени в среднем длится ваш рабочий день сейчас?

У меня двое маленьких детей: старшему Михаилу – пять лет, младшему Алексею – три года, и я стараюсь приезжать домой хотя бы за час до того, как они лягут спать. Правда, мой рабочий день начинается гораздо раньше, чем у подчиненных. Как правило, на работу приезжаю к 7 утра. Сейчас у «СИБУРа» очень много проектов, поэтому уже с 9 часов начинаются бесчисленные встречи, переговоры.

найденных поставщиков. «СИБУР» не мог себе этого позволить, и проект был попросту переведен на режим строжайшей экономии. Мы жестко ограничили ежемесячные расходы на проектирование, снизив их до минимально возможного уровня.

Знаете, я не люблю повторять эту избитую фразу, но, видимо, придется. В чем-то кризис пошел нам на пользу. Притормозив работы, мы смогли уделить больше внимания вопросам оптимизации капитальных затрат. И у нас в распоряжении оказалось чуть больше времени на поиск приемлемых источников финансирования.

– На каких условиях и как планировали привлекать деньги в проект?

– Примерно до сентября 2008 года мы верили, что сможем занять необходимые средства самостоятельно. Компания даже получила мандатные письма, предварительные согласия на предоставление кредитов от ряда западных банков. Но из-за кризиса все эти договоренности повисли в воздухе. Рассматривался и вариант привлечения партнеров, соинвесторов. Впрочем, мы почти сразу отказались от этой идеи, поскольку не хотели делиться акционерным капиталом проекта.

К концу 2008 года ни о каких долгосрочных кредитах уже не могло быть и речи. Даже низкая долговая нагрузка и высокий кредитный рейтинг «СИБУРа» не играли никакой роли. Тогда-то мы и задумались о поддержке со стороны государства.

В январе 2009 года мы приступили к обсуждению сделки с представителями ВЭБа. Весь процесс подготовки к заключению договора занял около полутора лет. Было понятно, что собственных ресурсов ВЭБа для финансирования проекта может быть недостаточно, поскольку желающих воспользоваться господдержкой было много. Тогда мы сами представили банку структуру сделки, которую можно было профинансировать с помощью зарубежных агентств экспортного кредитования.

– Когда работы по проекту возобновились в полном объеме?

– Окончательно мы поверили в то, что сделка будет закрыта, в конце апреля 2009 года, когда наблюдательный совет ВЭБа принял решение о финансировании строительства комплекса. Мы сразу же запустили все работы на полную мощность, а уже в июле этого года председатель ВЭБа и президент «СИБУРа» приезжали в Тобольск, чтобы подписать документы и посмотреть, как идет строительство.

– Как структурирована сделка?

– Деньги выделяются на условиях проектного финансирования. Общая сумма привлеченных средств составляет 1,44 млрд долларов. На первом этапе ВЭБ привлекает финансирование от синдиката международных банков. Далее ВЭБ финансирует ООО «Тобольск-Полимер»: транш на 1,22 млрд долларов предоставлен на 13,5 года под гарантии экспортных кредитных агентств тех европейских стран, где «СИБУР» приобретает оборудование для нового комплекса.

В рамках заключенного базового кредитного соглашения было подписано индивидуальное соглашение на 533,8 млн долларов для финансирования контракта с немецкой фирмой Linde под страховое покрытие Hermes и на 686 млн долларов под контракт с Tecnimont под страховое покрытие Sace. Остальные средства – 221 млн долларов – выделяются банками и ВЭБом в рамках коммерческого транша на срок до девяти лет.

До введения производственного комплекса в эксплуатацию и залога объектов недвижимости «СИБУР» выступает поручителем по всем обязательствам ООО «Тобольск-Полимер» перед ВЭБом. После введения комплекса в эксплуатацию поручительство компании по основному долгу прекращает свое действие, остается только поручительство «СИБУРа» по обязательствам «Тобольск-Полимер» по уплате процентов, штрафов и пеней.

– Какие ограничения и ковенанты предусмотрены для «СИБУРа»?

– Ничего неординарного. Документация ВЭБа подразумевает стандартные для проектного финансирования ковенанты для заемщика по сделке «Тобольск-Полимер». Конечно же, это залоги, необходимость согласования ключевых сделок, например, таких как привлечение дополнительных заемных средств. Для поручителя по кредиту не предусмотрено никаких финансовых ковенант, даже на дальнейший рост долговой нагрузки.

Разумеется, ВЭБ будет контролировать использование средств. На период действия соглашения представитель банка войдет в состав совета директоров «Тобольск-Полимер». Кроме того, «СИБУР» обязуется ежеквартально отчитываться перед кредитором по результатам выполненных на объекте работ. Это нормальная практика.

– За счет каких источников дохода планируете рассчитываться по кредиту?

– Строительство планируется завершить к концу 2012 года. Соответственно, кредит будет гасить основной заемщик «Тобольск-Полимер» за счет своих операционных доходов, полученных от реализации полипропилена. **E**

Алексей Филипповский,
вице-президент
по экономике
и финансам холдинга
«СИБУР»

Образование: окончил Уральский государственный технический университет в г. Екатеринбурге, в 2000–2002 годах учился в Высшей школе менеджмента Университета Калифорнии (UCLA), где получил степень МВА по специальности «финансы и стратегия».

Карьера: работал в США в компании Four Media Company в должности бухгалтера, старшего бухгалтера, а затем финансового менеджера. С 1998 по 2000 год – финансовый контролер, а затем и финансовый директор в российско-американском совместном предприятии Mobile Telecom. Затем два года работал в московском офисе компании McKinsey&Co в должности консультанта, специализируясь на финансах. С октября 2004 года работает в холдинге «СИБУР», где прошел путь от директора финансово-экономического департамента до вице-президента по экономике и финансам компании «СИБУР».

Сувениры. «Здесь я храню сувениры коллег и партнеров. Конечно, получать подарки приятно, но стараюсь не превращать свой кабинет в музей»

Рабочая библиотека.

«У меня неплохая библиотека по финансам и экономике. Некоторые книги сохранились с того времени, когда я работал в США. Сейчас, к сожалению, времени на чтение технической литературы почти не остается»

Настольные часы.

«Эти часы мне подарили на день рождения партнер PwC. Никогда не думал, что они будут так полезны. Когда проходят рабочие встречи, я сразу говорю, сколько у меня есть времени, и поворачиваю часы к собеседникам»





Фотография с видами Карелии. «Я ежегодно езжу в байдарочные походы с друзьями в Карелию. Иногда, когда надо отвлечься от работы, эта фотография мне здорово помогает»

Детская игрушка – вертолет. «Это игрушка моего старшего сына Михаила. Ему пять лет. Иногда по выходным мне приходится брать его с собой в офис. Пока я занят, он играет со своими вертолетами и самолетами»

Конференц-телефон. «Селекторные совещания в нашей компании не редкость. Удобно. Можно оперативно решать важные вопросы, не тратя времени на долгие заседания»



Для того чтобы вдвое сократить сроки составления отчетности по МСФО, Михаилу Подлазову, заместителю генерального директора по экономике и финансам компании «Нидан Соки», пришлось кардинально перестроить работу в филиалах.

Проблема

Слишком много времени уходит на подготовку отчетности

В состав группы компаний «Нидан», специализирующейся на производстве соков, входят две производственные площадки в Москве и Новосибирске, а также девять региональных подразделений, осуществляющих продажи продукции. Группа формирует отчетность по МСФО, на составление которой раньше уходило около месяца. Одной из главных проблем было использование разных информационных систем. В московском и новосибирском подразделениях использовалась система MS Axapta, а в филиалах – решения «1С». Перед финансовой службой была поставлена задача сократить сроки составления отчетности минимум до 15 дней, чтобы в разумные сроки обеспечивать акционеров и менеджмент объективной финансовой информацией.

Решение

Перестройка работы в филиалах группы

Когда начались работы над проектом по сокращению сроков закрытия отчетности, стало ясно, что проблема кроется не столько в разных учетных системах, сколько в нюансах ведения дел в самих филиалах. В каждом из них была собственная бухгалтерия, кадры, служба логистики, кредитный контролер, ИТ-специалисты, кладовщики, арендовались офисы и склады. Выяснилось, что издержки на содержание офиса и склада были неоправданно высоки. Нужны были срочные меры.

В первую очередь, в филиалах были сокращены практически все вспомогательные отделы и функции. На местах оставили только менеджеров по продажам и по одному бухгалтеру, отвечающему за сбор первичной документации. Затем были расторгнуты договоры аренды складских помещений и офисов. Далее, подписали контракты субаренды складских и офисных помещений с дистрибуторами компании в регионе. Это решение оказалось взаимовыгодным. Дистрибуторы получили возможность отгружать продукцию, по сути, с собственных складов, не дожидаясь ее доставки. «Нидан» сэкономил на аренде и снизил товарные запасы. Теперь филиалы не имеют активов, имущественных прав, собственных расчетных счетов и отдельного баланса. Следующим шагом стало создание централизованных бухгалтерий в Москве и Новосибирске, где расположены основные активы группы, что позволило формировать отчетность в единой ERP-системе.

В результате проделанной работы удалось не только сократить сроки составления отчетности до 15 дней, но и значительно снизить издержки на филиальную сеть.



Решить проблему затоваренных складов и роста затрат на хранение запасов Тимофею Марцинкевичу, финансовому директору холдинга «Атлант-М», удалось благодаря распродажам по системе голландских аукционов.

Проблема

Рост запасов и затрат на хранение

Международный автомобильный холдинг «Атлант-М» специализируется на продаже, гарантийном и сервисном обслуживании легковых и коммерческих автомобилей. В его состав входит 24 компании, действующих на территории России, Беларуси, Украины.

За время кризиса продажи «Атлант-М» упали более чем в два раза. Если в 2008 году выручка холдинга от реализации и сервисного обслуживания автомобилей превышала 2,2 млрд долларов, то в 2009 году этот показатель снизился до 890 млн долларов. Из-за этого выросли складские остатки, в разы увеличились затраты на хранение, не говоря уже о больших суммах средств, отвлеченных из оборота и обездвиженных в запасах.

Решение

Голландский аукцион на понижение цены

Первое, что было сделано руководством холдинга для борьбы с ростом складских остатков, – сокращены заказы на покупку новых автомобилей, размещаемые у производителей. Но эта мера не могла кардинально изменить ситуацию. Нужно было более эффективное решение, которое позволило бы гарантированно расстаться с запасами.

Таким решением стали продажи по системе голландских аукционов. На первом таком аукционе, проведенном холдингом, на продажу было выставлено больше 90 автомобилей, как новых, так и с пробегом. Цена в зависимости от марки автомобиля ежедневно снижалась на 30–40 тыс. рублей.

Для того чтобы приобрести автомобиль, покупателям требовалось лишь заполнить регистрационную форму на сайте холдинга и оставить заявку на покупку. Бронь на заявленный автомобиль действовала 24 часа, в течение которых менеджер по продажам был обязан связаться с клиентом, чтобы показать автомобиль и оформить покупку.

Аукцион продлился всего две недели. За это время было распродано 34 автомобиля, которые до этого стояли на складах несколько кварталов. При этом затраты на организацию и проведение такого аукциона не превысили 7 тыс. долларов. Большинство авто было реализовано либо «в ноль», либо с небольшим плюсом, что на тот момент можно было считать успехом.

После первого удачного опыта аукционы на понижение проводились компанией ежемесячно на протяжении шести месяцев. Парк автомобилей на сайте стал обновляться каждую неделю. Это позволило холдингу высвободить часть денежных средств, обездвиженных в запасах, избежать затоваривания складов и роста затрат на хранение автомобилей.

руководство к действию

Действенный способ планирования выручки на несколько месяцев

Алексей Зудилов, исполнительный директор ООО «Транс ТЭК-М»

Если коммерческая служба затягивает сроки составления плана продаж или подготовленные ею прогнозы вызывают сомнения, финансовый директор может самостоятельно и довольно точно оценить будущие доходы компании. Все, что для этого понадобится, – данные о выручке за несколько последних лет.

1 Анализ динамики выручки

Чтобы разработать модель, которая поможет предсказать выручку компании, потребуются данные о ее продажах в разбивке по месяцам, например, за последние четыре года.

Первое, что предстоит сделать, – построить график и определить тенденцию в продажах. Сначала создаем таблицу в Excel, в которой в одном столбце будут отражаться месяцы и годы, а в другом – сумма выручки. Будет ли учитываться в расчетах выручка с НДС или без НДС – не имеет значения. Далее строим график (в Excel: меню «Данные» – «Диаграмма», а когда откроется окно мастера построения диаграмм, надо выбрать тип представления «График»).

Скорее всего, при изучении такого графика продаж выяснится, что начиная с середины (или с IV квартала) 2008 года тенденция меняется – рост сменяется спадом, а некоторые месяцы оказываются откровенно «проваль-

Таблица Расчет индекса сезонности

Месяц	2006			2007			Среднее значение индекса сезонности $((\text{гр. 4} + \text{гр. 7}) : 2)$, %
	Фактическое значение, руб.	Тренд, руб.	Индекс сезонности (гр. 2 : гр. 3 × 100), %	Фактическое значение, руб.	Тренд, руб.	Индекс сезонности (гр. 5 : гр. 6 × 100), %	
1	2	3	4	5	6	7	8
Янв.	3 656 174,72	3 538 641,48	103,32	5 260 099,00	5 520 999,38	95,27	99,3
Февр.	3 355 077,98	3 672 273,27	91,36	4 841 609,53	5 729 492,12	84,50	87,9
...

ными». Причина – кризис, который затронул практически все компании. Получается, что данные за последние два года не показательны для построения тенденции. Соответственно, строить тренд имеет смысл, используя данные о выручке только за предшествовавшие кризису два года (2006–2007 годы). Сразу оговоримся, что этот тренд будет использован только для определения сезонности, а не для прогнозирования выручки в 2010 или 2011 году.

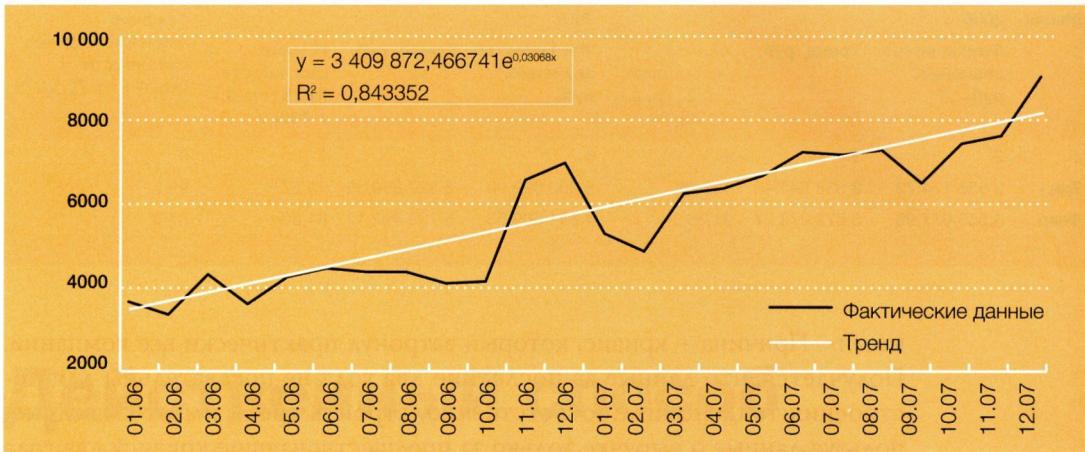
Здесь лучше воспользоваться еще одним из сервисов Excel – линией тренда. Этот инструмент позволяет на ранее созданном графике отразить тенденцию в выручке, а также рассчитывает составляющие уравнения, описывающего тенденцию, и достоверность построенного тренда (см. диаграмму на стр. 98). Сделать это просто – кликнуть правой кнопкой мышки на линии графика, из открывшегося меню выбрать «Добавить линию тренда». Потом на вкладке «Тип» выбрать экспоненциальный, а на вкладке «Параметры» поставить галки напротив опций «Показывать уравнение на диаграмме» и «Поместить на диаграмму величину достоверности аппроксимации (R^2)». Если значение аппроксимации (R^2) больше 0,8, уже хорошо, значит описанный тренд «угадал» больше 80 процентов фактических продаж. А уравнение тренда, выведенное на диаграмму, можно использовать в дальнейших расчетах.

2 Определение сезонности

Теперь предстоит определить индекс сезонности, который будет рассчитываться на основании данных за 2006–2007 годы. Если у компании кардинально не поменялся вид деятельности, можно уверенно утверждать, что сезонные колебания спроса останутся примерно такими же, какими были до кризиса.

Порядок вычислений будет таким. Сначала для каждого года (2006-го и 2007-го по отдельности) определяется отношение фактического значения выручки к значению тренда (индекс сезонности по году), рассчитанному по формуле, определенной на предыдущем шаге. После чего вычисляется среднее значение за несколько лет (см. логику расчетов в табл.).

Диаграмма Тренд на 2006–2007 годы и фактические данные о выручке, тыс. руб.



Пример

Фактическое значение выручки за январь 2006 года – 3 656 174,72 рубля. Формула тренда, которую вывел на график Excel, выглядит так: $y=3409872,466741e^{0,03068x}$. Соответственно, чтобы определить значение тренда в январе 2006 года, в эту формулу вместо x надо подставить сумму выручки. И выполнить расчет лучше в Excel, введя вот такое выражение – «=3409872,466741*EXP(0,03068*C9)». «C9» – это ячейка таблицы с фактической выручкой за первый месяц 2006 года.

3 Оценка темпов роста продаж

Итак, после того как определились с сезонностью, можно приступать непосредственно к анализу сложившейся динамики выручки. Цель такого анализа – определить среднемесячный темп роста выручки. Ведь именно этот показатель будет использоваться далее для прогнозирования будущих продаж.

Первое, что потребуется, – собрать данные о выручке за 4–6 месяцев, предшествующие текущему. Второе – очистить значения выручки от влияния фактора сезонности. Для получения таких очищенных значений надо рассчитать отношение фактической суммы реализации к определенному на предыдущем шаге индексу сезонности. Например, если продажи за декабрь 2009 года фактически составили 10 903,7 тыс. рублей, а индекс сезонности в том же декабре – 119,1 процента, соответственно очищенная от сезонности выручка будет равна 9154,8 тыс. руб. (10 903,7 тыс. руб. : 119,1%).

И наконец, третье – вычислить среднемесячный темп роста выручки. Сначала определить темп роста за шесть месяцев (те самые шесть месяцев, на основе которых проводится анализ, – для примера будем использовать месяца с декабря по июнь 2009 года). Он рассчитывается как отношение очищенной выручки за последний месяц в выборке (декабрь 2009 года) к перво-

му месяцу (июню 2009 года). А затем оценить среднемесячный темп роста по следующей формуле:

$$\text{Трост} = \sqrt[6]{\text{Трост_6}},$$

где **Трост** – среднемесячный темп роста за шесть месяцев, %;

Трост_6 – темп роста за шесть месяцев, %. Кстати, в Excel рассчитать корень шестой степени не составит труда, а формула расчета среднего ежемесячного темпа прироста будет записана так: «=A16^(1/6)-1» («A16» – ячейка, содержащая темп роста за шесть месяцев).

После того как все выше описанные расчеты выполнены, остается спрогнозировать продажи.

4 Прогнозирование выручки

Будущая выручка компании рассчитывается как произведение суммы продаж за последний месяц (очищенной от фактора сезонности), по которому есть фактические данные, среднемесячного темпа роста продаж и индекс сезона. Например, если компания планирует выручку в начале января, то расчет на цифрах будет выглядеть так. Выручка за декабрь, очищенная от фактора сезона, – 9154,8 тыс. рублей, среднемесячный темп роста – 99,28 процента, индекс сезона для января – 99,3 процента. Соответственно, ожидаемая выручка января составит 9025,3 тыс. руб. (9154,8 тыс. руб. \times 99,28% \times 99,3%). Если нужно спрогнозировать выручку не только на январь, но и на февраль, март, апрель и т.д., придется последовательно выполнить те же расчеты, принимая за фактические продажи очищенный от сезона прогноз предшествующего месяца.

Предложенный подход дает достаточно неплохие результаты при планировании на краткосрочную перспективу, например, на квартал. Кстати, в той же логике можно прогнозировать не только доходы, но и расходы. Так, у финансового директора появляется возможность достаточно быстро спланировать финансовые результаты бизнеса в целом.

Личный опыт

Михаил Попов, финансовый директор ГК «Технопарк»

Предложенная методика может быть использована для расчета плана по выручке «на коленке» и сравнения полученного результата с планом от коммерческих подразделений.

Но этот метод не должен быть использован как единственный способ планирования. Построение бюджета продаж – гораздо более сложная и ответственная задача. 

Полезное на сайте

www.fd.ru

На сайте www.fd.ru зарегистрированные подписчики журнала могут скачать файл Excel, содержащий модель прогнозирования продаж. Для этого нужно пройти по ссылке «Дополнительный материал», расположенной в этой статье.

Действенный инструмент защиты от дебиторской задолженности: факторинговое финансирование

102

Станислав Гуторов, Василий Кашкин **Станет ли факторинг
дешевле и доступнее**

Результаты независимого исследования

106

Альбина Атавова **Когда факторинг выгоднее, чем кредит
на пополнение оборотных средств**

Сравнительный анализ

Станет ли факторинг дешевле и доступнее. Результаты независимого исследования

Станислав Гуторов, аналитик ООО «Новые маркетинговые решения»

Василий Кащин, исполнительный директор ООО «Новые маркетинговые решения», член Банковской комиссии РСПП

Если до кризиса для большинства компаний было непросто получить деньги от факторинговой компании, то теперь уже покупателям «дебиторки» приходится уговаривать клиентов расстаться с надоевшими долгами покупателей. Ставки на услуги факторинга постепенно снижаются, а в перспективе факторы будут предлагать своим клиентам все больше безреклассных сделок и новую «упаковку» старых услуг.

В 2010 году рынок факторинга стал восстанавливаться. По оценкам Ассоциации факторинговых компаний (АФК), в первом полугодии 2010 года объем российского рынка факторинга составил 185,5 млрд рублей. Для сравнения: за последние 9 месяцев 2009 года эта цифра была в районе 190 млрд рублей, что в сопоставимых цифрах (за полугодие) составляет около 127 млрд рублей. При этом нужно учесть сезонность факторингового бизнеса – второе полугодие традиционно приносит факторинговым компаниям больше денег, чем первое. И по прогнозам АФК, по итогам 2010 года оборот российского рынка факторинга может достичь 450–500 млрд рублей против 361 млрд по итогам 2009 года.

Если в 2009 году сокращение объемов рынка было вызвано нехваткой финансирования и снижением числа потенциальных клиентов, то сегодня проблем с деньгами у факторов нет. Многие из них пользуются поддержкой материнских банков, располагающих избыточной ликвидностью. Год назад рынок факторинга был рынком продавца – многие компании пытались передать «дебиторку» факторам и, как правило, получали отказ. Теперь это рынок покупателя. У факторов нет проблем с ресурсной базой, и риски снизились, но количество клиентов сократилось. Компании, у которых возникали сложности с привлечением кредитов и продажей «дебиторки» на пике кризиса, стараются пользоваться собственными средствами.

Кстати, не получив финансовой поддержки от факторинговых компаний на пике кризиса, некоторые предприятия перешли на работу по предоплате. «Сейчас ситуация на рынке улучшается, растет и доверие поставщиков к покупателям, многие возвращаются к отсрочке платежа, – рассуждает Елена Гладких, генеральный директор «Русской факторинговой компании». – Факторинг снова становится привлекательным инструментом».

Региональные особенности

По расчетам рейтингового агентства «Эксперт РА», в первом полугодии практически 77 процентов всего оборота рынка факторинга было сосредоточено в Москве и Санкт-Петербурге. Аналитики объясняют это тем, что более высокий уровень рисков компаний

из регионов повлиял на снижение их доли в общей сумме факторинговых сделок.

Оставляет желать лучшего и уровень прозрачности регионального бизнеса, где финансовая отчетность клиентов и качество оформления сделок с покупателями (потенциальными дебиторами), по мнению факторов, далека от идеала. Это сильно осложняет адекватную оценку рисков и процесс расчета лимитов финансирования.

Среди факторинговых компаний в 2009 году наибольшая доля приходится на региональные сделки у «Национальной факторинговой компании» – 67 процентов, у «ВТБ Факторинг» – 66 процентов и у Юни-Кредит Банка – 57 процентов. А по числу клиентов на региональном рынке лидирует «Промсвязьбанк». «Развитие факторинга в регионах — наш приоритет. К сожалению,

Закон о торговле избавит от потребности в услугах факторинговых компаний, но не всех

Принятие федерального закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» стал настоящим сюрпризом для многих. Причем не только для торговых сетей и их поставщиков, но и для факторинговых компаний.

Революционность закона о торговле для факторов заключена, главным образом, в пункте 7 статьи 9, в котором установлены жесткие ограничения на длительность отсрочки платежа в зависимости от срока годности продовольственных товаров, поставляемых в сеть. Если срок годности продукции составляет менее 10 дней – оплата должна быть осуществлена не позднее 10 дней, если срок годности до 30 дней – оплата не позднее этого срока. Все остальное продовольствие, включая алкоголь, оплачивается не позднее 45 дней. Для сравнения: средняя отсрочка по сетям в 2009 году составляла 60 дней.

С одной стороны, это нововведение несколько упростило факторам жизнь, поскольку срочность размещения средств становится более прогнозируемой.

С другой, – это снижает заинтересованность поставщиков в использовании факторинга. Если система заработает так, как ее представляет себе законодатель, то риски кассовых разрывов, связанные с неопределенностью поступления платежей от сетей, существенно снизятся. Соответственно, факторинг станет не нужным.

Еще один неприятный сюрприз для факторов – намерение сетей сделать платной процедуру подтверждения задолженности перед поставщиком. Ну и последний минус – это вероятность выхода на рынок факторинга новых игроков, торговых сетей. Сейчас ритейлеры активно расширяют перечень оказываемых поставщикам взаимных услуг, в число которых наряду с маркетингом и анализом оплаты поставок может войти и сам факторинг. В этом случае российские сети пойдут по пути крупнейшего мирового ритейлера WalMart, который уже реализует факторинговые схемы и в ближайшем будущем может распространить эту практику на другие компании.

Диаграмма 1 Отраслевая структура рынка факторинга в 2009 году, в % от общего объема сделок



Источник: «Эксперт РА»

Диаграмма 2 Структура рынка факторинга по типам сделок в первом полугодии 2010 года, в % от общего объема сделок



Источник: Ассоциация факторинговых компаний

пока это больше работа на перспективу, потому что в большинстве своем региональные клиенты – это малый и средний бизнес, – рассказывает **Виктор Носов**, директор департамента факторинговых операций «Промсвязьбанка». – Крупный региональный клиент – это удача, которую мы стараемся не упустить, и пока у нас это довольно хорошо получается примерно в 15 регионах».

Отраслевые приоритеты

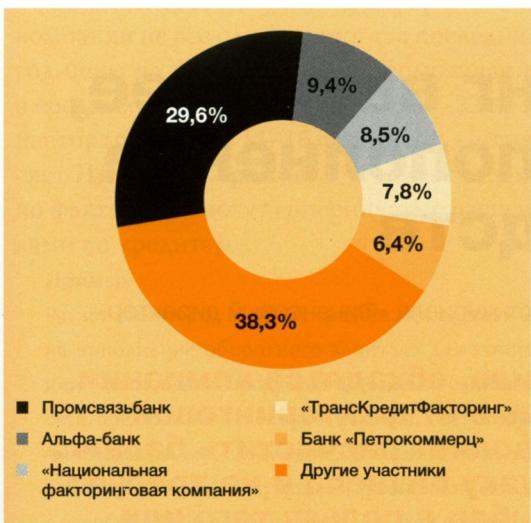
Кризис серьезно повлиял на отраслевые приоритеты факторинговых компаний (диаграмма 1). По прогнозам экспертов в 2010 году факторинговые компании будут все больше ориентироваться на потребительский ритейл, поскольку за последнее время многие отрасли экономики потеряли по 20–50 процентов оборота, в то время как на продуктовом рынке наблюдается относительная стабильность. «Наиболее привлекательным для факторинга остается рынок товаров повседневного спроса

и пищевых продуктов – это самые активные на данный момент отрасли, – отмечает **Павел Майоров**, управляющий представительства «Русской факторинговой компании» в Санкт-Петербурге. – Кризис создал благоприятные условия для крупных производителей и поставщиков, желающих увеличить свою долю рынка, при этом собственные средства расходуются на укрупнение, а оперативная деятельность финансируется за счет факторинга».

Факторинг с регрессом или без

По итогам 2009 года доля безрегрессного факторинга сократилась с 17,1 до 11,5 процента. По мнению экспертов, именно факторинг без регресса должен был стать отправной точкой роста рынка в 2010 году. Пока по итогам первого полугодия его доля выросла незначительно и общая сумма переданной задолженности не превышает 25 млрд рублей (диаграмма 2).

Диаграмма 3 Ключевые игроки рынка факторинга в первом полугодии 2010 года, в % от общего объема сделок



Источник: Ассоциация факторинговых компаний

Из-за ограниченного числа факторинговых компаний, предоставляющих факторинг без регресса, конкуренции в этом сегменте практически нет. «В начале года факторинг без регресса воспринимался участниками рынка как плацдарм для конкуренции, когда возможности для снижения тарифов будут исчерпаны. Но этого не произошло, – рассказывает **Дмитрий Шевченко**, исполнительный директор Ассоциации факторинговых компаний. – Вместе с тем рост объемов факторинга без регресса – вопрос времени. К концу года его доля достигнет 20–25 процентов».

Цена вопроса

За последний год конкуренция на рынке факторинговых услуг, в отличие от спроса, существенно возросла. В бизнес стали приходить новые игроки – крупные банки. Например, Альфа-банк, «ВТБ Факторинг» по объему уступленных требований за 2009 год сумели подняться соответственно на пятую и один-

надцатую строчки в рейтинге российских факторов (диаграмма 3).

Конкуренция и снижение спроса на услуги заставляют факторов снижать стоимость факторинга. Под напором Альфа-банка и «ВТБ Факторинг» эффективные ставки по договорам уступки права требования без регресса снизились до 14–15 процентов годовых, учитывая все комиссии. Для сравнения: на начало 2010 года средняя ставка составляла не менее 20 процентов годовых.

Достили минимального уровня в первом полугодии и ставки по факторингу с регрессом. На рынке постоянно появляются демпинговые предложения, ценник по которым – 7–10 процентов годовых. Но не стоит забывать, что реальная эффективная ставка на практике окажется гораздо выше.

Больше за меньшие деньги

Продуктовая линейка большинства факторинговых компаний по-прежнему основана на узком восприятии возможностей факторинга лишь как инструмента кредитования под залог «дебиторки». Лимиты на клиента определяются исходя из его финансового положения, а не качества «дебиторки».

Зато жесткие отраслевые ограничения и «коробочные» продукты постепенно уходят в прошлое. «Потенциал снижения ставок по факторингу практически исчерпан, поэтому факторы уже сейчас озабочены созданием продуктовой линейки с высокой добавленной стоимостью, того, что называется факторинговым сервисом, – рассуждает **Дмитрий Шевченко**. – Сегодня его готовы предложить не многие компании. По нашим оценкам, в ближайшие два года именно качество, а не тариф станет основой конкуренции способности факторов. Изменится и подход клиентов – на место анализа тарифов придет анализ условий обслуживания, наличия дополнительных услуг, гибкости схем работы по факторингу с дебиторами».

Когда факторинг выгоднее, чем кредит на пополнение оборотных средств

Альбина Атавова, ведущий редактор-эксперт журнала «Финансовый директор»

Банковские кредиты, как правило, обходятся компании дешевле, чем деньги, полученные от факторинговой компании. Зато факторинг позволяет расчистить баланс, не увеличивать долговую нагрузку бизнеса и не требует залога. Сделать правильный выбор в пользу того или иного инструмента пополнения оборотных средств может тщательный анализ сильных и слабых сторон каждого из них.

Несмотря на то что сегодня банки практически не испытывают проблем с ликвидностью, многие средние компании по-прежнему не могут привлечь заемные средства на пополнение оборотных средств. Причины разные. Среди них – слишком высокие ставки по кредитам, длительная процедура рассмотрения заявок, а главное – жесткие требования банка в отношении финансовых показателей потенциального заемщика. Многие финансовые директора говорят о том, что решение кредитного комитета практически полностью зависит от величины текущего долга компании. Более внимательно кредитные организации относятся и к обеспечению. Главное требование к залогам – высокая ликвидность. От заемщиков банкиры нередко требуют комбинированные формы обеспечения (например, недвижимость плюс акции) и неохотно принимают в залог товары в обороте.

Все это заставляет предприятия использовать другие способы пополнения оборотных средств. Один из них – факторинг. И у этого инструмента есть свои сильные стороны по сравнению с классическим кредитом. Хотя недостатков тоже предостаточно.

Главные преимущества и недостатки факторинга

Главное преимущество факторинга в том, что предприятию не требуется передавать свои активы в залог. В самом крайнем случае факторинговая компания может потребовать, например, поручительство от собственника, что не слишком обременительно для бизнеса.

«Подписав договор на факторинговое обслуживание, предприятие получает деньги практически в момент поставки товаров покупателю, – говорит **Николай Суриков**, директор финансовой дирекции «ВТБ Фак-

торинг». – А все риски, связанные с платежной дисциплиной контрагентов, становятся головной болью компании фактора».

Со стоимостью услуг факторинговой компании не все однозначно. «За последний год цены на факторинговое обслуживание в среднем по рынку снизились с 20–22 процентов годовых до 14–16 процентов, – отмечает **Николай Суриков**. – И сейчас ставки по факторингу могут соперничать с расценками по кредитам».

Пример

Расчет стоимости заемных средств, привлекаемых на пополнение оборотного капитала для компании – поставщика продуктов питания в розничные сети, представлен в таблице 1. Условия, для которых выполнен расчет, следующие. Компания начинает работать с новым покупателем (розничной сетью) с отсрочкой в 45 календарных дней, и ей необходимы дополнительные оборотные средства в размере 10 млн рублей. В будущем при росте объемов про-

даж руководство компании планирует привлекать дополнительные средства. Важно быстро получить эти деньги. Объем продаж новому покупателю – 11 млн рублей в месяц. Запланировано 20 поставок по 550 тыс. рублей каждая.

Как видно из расчета, ставка при привлечении кредита оказалась выше стоимости факторинговых услуг (см. табл. 1). С чем это связано? Основная причина – банк начисляет процент на неиспользованный остаток предоставленной кредитной линии, который пока компании не нужен, но может потребоваться в будущем. При факторинге компания получает денежные средства в нужный момент, в нужном объеме, на необходимый срок, без дополнительных комиссий за невыбранный остаток и установление лимита.

Однако среди специалистов нет единого мнения относительно того, действительно ли стоимость факторинга сопоставима со ставками по кредитам. «Благодаря дем-

Таблица 1 Сравнительный анализ затрат по обслуживанию различных инструментов пополнения оборотных средств

Параметры (условия) финансирования	Факторинг	Кредит на пополнение оборотных средств	Овердрафт
Оборачиваемость дебиторской задолженности, к. дн.	45	45	45
Лимит финансирования (с учетом потенциального роста объемов продаж), млн руб.	20	20	20
Комиссия за неиспользованный остаток, % от остатка	Нет	1,2	Нет
Общая процентная ставка финансирования, % годовых	14	13	16
Комиссия за выдачу кредита, % от кредитного лимита	Нет	0,05	Нет
Сумма выборки средств (обычно составляет 85–90% от уступленного права требования), млн руб.	10	10	10
Расчет стоимости финансирования	10 млн руб. × 14% × 45 к. дн. : 365 к. дн.	(20 млн руб. × 0,05% + 10 млн руб. × 13% + 10 млн руб. × 1,2%) / 365 к. дн. × 45 к. дн.	10 млн руб. × 16% / 365 к. дн. × 45 к. дн.
Итого, руб.	172 602,7	176 301,4	197 260,3
Эффективная ставка, % годовых	14,0	14,3	16,0

Источник: «ВТБ Факторинг»

Таблица 2 Факторинг и кредит: сравнительный анализ

Условия договора	Кредит	Факторинг
Сроки, на которые предоставляется финансирование	Выдается на фиксированный срок, как правило, до одного года	На срок фактической отсрочки платежа дебитора
Сумма финансирования	Заранее оговаривается в договоре	Не ограничена и может увеличиваться по мере роста объемов продаж клиента
Обеспечение	Необходим ликвидный залог	Не требуется
Срок выплаты средств клиенту	В оговоренный в договоре день	По предоставлении счета-фактуры и накладной
Условия финансирования	При оформлении каждого нового кредита необходимо снова предоставлять документы	Заключив договор один раз, клиент получает средства при предъявлении счета-фактуры и накладной
Пролонгация договора	Погашение кредита не гарантирует получение следующего займа	Может быть бессрочным

Источник: «ВТБ Факторинг»

пинговой политике некоторых крупных игроков и избыточной ликвидности в банковской системе уровень ставок по факторингу резко снизился, – рассказывает **Алексей Кринин**, заместитель председателя правления J & TBank Russia. – Вместе с тем справедливая стоимость факторинга в среднем на 4–5 процентов выше ставок по корпоративным кредитам». Разницу в ценах на факторинг и банковские кредиты эксперты объясняют принципиальными отличиями этих продуктов. «Факторинг – это не просто беззалоговое финансирование в обмен на дебиторскую задолженность. Это еще и комплекс услуг, связанных с администрированием и управлением дебиторской задолженностью, что требует от фактора использования специализированного программного обеспечения, высококвалифицированных кадров, опыта. Все привыкли считать эффективную ставку по кредитам, но в факторинге она не применима, – уверен **Дмитрий Шевченко**, исполнительный директор Ассоциации факторинговых компаний. – Поэтому попытки расчета эффективной ставки по рынку дают такой разброс – от 10 до 25 процентов, где в первом случае клиент видит только стоимость финансирования, а во втором – комплекс факторинговых услуг. По сути это совершенно разные продукты, и для их оценки нельзя использовать один подход».

Срок рассмотрения заявки на факторинг, как правило, не превышает двух недель. Комплект документов, которые необходимо предоставить фактору, аналогичный тому, что запрашивают банки при выдаче кредита. Условия предоставления финансирования по факторинговым операциям индивидуальны для каждого клиента, но если говорить о текущих рыночных условиях, то сроки редко превышают 100–120 дней.

Теперь о недостатках. Факторинговые компании крайне неохотно работают с одним-двумя дебиторами. И в большинстве случаев передавать факторинговой компании придется практически всех контрагентов, пользующихся отсрочкой платежа. Также для компании фактора желательно, чтобы дебиторы, с которыми предстоит иметь дело, были кредитоспособны. «Поскольку факторинг – это продажа права требования к клиенту, главную роль играет кредитоспособность покупателя, а не компании, получающей финансирование. Другими словами, “дебиторка”, передаваемая факторинговой компании, должна быть ликвидной. А с ликвидной дебиторской задолженностью предприятию расставаться зачастую не имеет смысла, – делится мнением **Мария Коновалова**, финансовый директор компании LaStyle. – Зато факторинг не предполагает переход компании на расчетно-кассовое об-

служивание в определенный банк, что нередко требуется при получении кредита».

Стремясь оградить себя от потерь, связанных с неисполнением обязательств по оплате дебиторами, факториговые компании зачастую настаивают на заключении договора факторинга с регрессом. И если предприятие соглашается на это, факторинговая компания вправе от предприятия, уступившего «дебиторку», требовать возврата средств, которые не удалось взыскать с должников. «Факторинг без регресса по-прежнему на 3–5 процентов дороже факторинга с регрессом, и это соотношение будет сохраняться», – делится наблюдениями **Дмитрий Шевченко**. – До конца 2010 года ставки на факторинговые услуги должны стабилизироваться на текущих уровнях, поскольку работать на минимуме рентабельности рискованно».

И еще один существенный недостаток факторинга – дисконты, которые состав-

ляют порядка 15 процентов в среднем по рынку. Приобретая дебиторскую задолженность, к примеру, на сумму 100 млн рублей, лишь 85 млн рублей факторинговая компания перечислит на счет предприятия сразу. Оставшиеся 15 млн рублей предприятие получит лишь после того, как дебитор рассчитается за отгруженную продукцию с факторинговой компанией.

Подытоживая все выше сказанное, хотелось бы отметить, что, выбирая между факторингом и банковским кредитованием, предпочтение работе с фактором стоит отдать, если компания нуждается в беззалоговом краткосрочном финансировании и управлении дебиторской задолженностью. Если же компания располагает ликвидными активами для обеспечения кредита и самостоятельно контролирует дебиторскую задолженность, лучше привлечь кредит в банке, выйдет дешевле. **E**



Игорь Миронов,
риск-менеджер
«САБМиллер РУС»,
считает, что книга удалась
и полностью раскрывает
суть риск-менеджмента



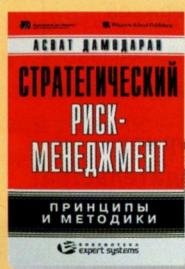
Светлана Беляева,
финансовый директор
компании Sprandi,
не нашла в книге ничего
полезного для финансовых
директоров

Все, что нужно знать о рисках финансисту

Сегодня тема риск-менеджмента актуальна как никогда раньше. Так и не закончившийся мировой кризис, череда громких банкротств лишь подогревают к ней интерес со стороны профессионалов и простых обывателей. Книга Асвата Дамодарана представляет собой фундаментальный труд по использованию хеджирования и других финансовых инструментов для снижения рисков.

Первое, что бросается в глаза, когда открываешь книгу, – хорошо структурированный текст, 12 глав и бесконечное количество разделов. В них автор подробно раскрывает суть риск-менеджмента, его организации, стратегии, а также конкретных приемов и методов оптимизации различных видов рисков. Кстати, что совсем хорошо, так это обилие интересных примеров, ссылок на первоисточники и советов, которые с успехом можно применять и в российских реалиях.

Я согласен, что «только встраивание риск-менеджмента в общий процесс всех компонентов менеджмента компании и его бизнес-культуры является успешным залогом управления рисками».



Асват Дамодаран.
**Стратегический
риск-менеджмент:
принципы и методики**
М.: Вильямс, 2010, 496 с.

Непрактичное руководство по продаже компаний

Думаю, за последний год-два мысль о продаже бизнеса посетила не одного собственника. А когда такое решение все же принято, они вдруг осознают, что продажа бизнеса – достаточно длительный и трудоемкий процесс. Нужна прозрачная отчетность, хорошие финансовые показатели и аналитические данные за разные отчетные периоды. Поэтому чаще всего весь ворох проблем, связанных с продажей компании, ложится на плечи финансового директора. И если бы название книги Пола Сперри и Беатрис Митчелл соответствовало содержанию, она могла бы стать незаменимой для практиков. Но, увы, это не так.

В книге подробно описаны все этапы подготовки к продаже бизнеса и даже приведены отдельные примеры из практики, но все это без оглядки на российскую специфику. Все примеры – опыт иностранных компаний.

Мне показалось очевидным, что «собственники принимают решение продать свой бизнес по ряду причин. Хотя каждый из них, вероятно, полагает, что его ситуация уникальна, в большинстве случаев ими движут схожие мотивы и интересы».



П. Сперри, Б. Митчелл.
**Как продать бизнес.
Руководство
к действию**
М.: Олимп-Бизнес, 2010,
224 с.

Катастрофически неудачные слияния и поглощения

Окажется ли сделка по покупке бизнеса успешной или нет, зависит от множества самых разных факторов. На практике, даже если продавец действительно намерен расстаться со своим бизнесом и его устраивает цена, а у покупателя есть средства и стратегия развития «покупки», все может рухнуть в один момент.



Самая дорогая покупка

В 2000 году британский телекоммуникационный холдинг Vodafone приобрел немецкий промышленный концерн Mannesmann за рекордную сумму – 180 млрд евро. Самая крупная сделка на рынке слияний и поглощений обернулась масштабным скандалом. Сразу после поглощения Mannesmann был фактически ликвидирован – его активы распродали по частям. В частности, металлургический бизнес купил немецкий концерн Salzgitter, а Mannesmann Atecs, занимающаяся производством автомобильных комплектующих, перешла во владение Siemens. Ликвидация концерна не осталась без внимания правительства Германии. Членов наблюдательного совета Mannesmann обвинили во взяточничестве и злоупотреблении доверием акционеров. Ведь они, покидая свои посты в концерне, получили отступные на общую сумму 57 млн евро (по другим данным, незаконное вознаграждение за сделку превысило 130 млн евро). Впрочем, впоследствии суд оправдал обвиняемых.

Самые провальные переговоры

Осенью 2009 года совет директоров General Motors одобрил продажу 55-процентного пакета акций компании Opel консорциуму, состоящему из канадской компании Magma и российского Сбербанка. Эту сделку поддерживали правительства обеих стран – России и Германии. Например, канцлер Германии Ангела Меркель, настаивая на продаже Opel Сбербанку, обещала выделить 4 млрд евро из госбюджета на оздоровление предприятия. Да у руководства Сбербанка были свои планы в отношении нового актива. По мнению председателя правления банка Германа Грефа, подобное приобретение помогло бы реструктурировать автомобильную отрасль России. Но совершенно неожиданно совет директоров General Motors отозвал свое согласие на сделку, посчитав, что сможет разобраться с проблемами европейского подразделения собственными силами. Впоследствии Сбербанк добился от General Motors компенсации за срыв сделки.

Самая бессмысленная сделка M&A

Предполагая сэкономить за счет собственного сырья, химическая корпорация DuPont приобрела в 1981 году за 7,8 млрд долларов нефтяную компанию Conoco. Но, как оказалось, химическое производство гораздо дешевле держать в Китае, поэтому Conoco оказалась невостребованным не-профильным активом. Продавать ее имело смысл только на пике мировых цен на нефть (поскольку покупали тоже на пике), но цены, как назло, в течение последующих 15 лет оставались низкими. В 1997 году было решено, что Conoco совсем не вписывается в стратегию развития DuPont. В 1998 году DuPont провела IPO Conoco и за 30 процентов акций компании выручила 4,3 млрд долларов. Остальные 70 процентов акций также предполагалось продать, но достойных покупателей на нефтяную компанию не нашлось. Тем не менее DuPont удалось избавиться от Conoco, предложив своим акционерам обменять свои же акции на акции Conoco по курсу 2,95 к 1.

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

Уважаемый читатель!

Представляю вам новый проект журнала «Финансовый директор» – серию книг «Библиотека Финансового Директора».

Мы собираем самые главные книги финансового директора, золотой фонд финансовой мысли. Все главные книги финансиста – в одной серии.

Книги отбираются ведущими экспертами журнала «Финансовый директор».

В 2011 году мы планируем выпустить следующие книги:

«**Стоимость компаний: оценка и управление**», Т. Коупленд, Т. Колер, Дж. Муррин – лучшая книга по оценке стоимости компании и успешности бизнеса в целом.

«**Метод McKinsey**», И. Расиел – эффективные универсальные методики решения сложных задач вашего бизнеса.

«**Управленческий и производственный учет**», К. Друри – лучшая книга по управленческому учету, когда-либо издававшаяся на русском языке.

«**Настольная книга финансового директора**», С. Брег – прекрасный практический справочник по общим вопросам работы финансового директора.

«**Финансовое моделирование в Excel**», Д. Жаров – полезная для всех финансистов-практиков книга, раскрывающая принципы финансовой работы в рамках использования электронных таблиц.

«**Инвестиционная оценка**», А. Дамодаран – классический труд по принципам, инструментам и методам оценки любых активов. Библия всех инвестиционных менеджеров, основа для принятия любых инвестиционных решений.

«**Привлечение инвесторов**», Ф. Котлер, Х. Картаджайя, Д. Янг – как выйти на потенциальных инвесторов и представить им свою компанию. Практическое пособие по эффективному поиску источников финансирования.

«**Бюджетирование шаг за шагом**», Е. Добровольский и другие – практикум по каждому шагу постановки бюджетного управления.

Над книгами работает один из лидеров книжного дизайна России – компания ArtKitchen, ранее неоднократно получавшая профессиональные призы. Внешний вид книг решен в строгом, статусном профессиональном стиле. При поиске нужной информации поможет удобная система навигации внутри книг. Также мы планируем создавать дайджесты книг.

Тираж серии ограничен, книги продаются только по подписке.

Цена подписки на первые 12 томов – 18 000 руб.

С уважением,

главный редактор
журнала «Финансовый директор»
Александр Афанасьев

