

Тхамокова С. М.

Thamokova S. M.

**МЕТОДЫ РАСЧЕТА НОРМАТИВОВ В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ КОМПАНИИ**

**METHODS FOR CALCULATING STANDARDS IN THE FINANCIAL  
PLANNING SYSTEM OF A COMPANY**

---

*Какие финансовые нормативы нужно контролировать при управлении бизнесом? Универсального способа оценки стоимости бизнеса не существует. Каждый из методов имеет свои недостатки. Как правило, применяемый способ зависит от того, для какой цели определяется стоимость бизнеса. Если речь идет о ликвидации организации, получении кредита или о страховании, то удобнее использовать методики, основанные на затратах. А при выходе учредителей из ООО «затратный» метод оценки предписан законом. Если же покупатель собирается активно развивать приобретенный бизнес, то лучше применить метод дисконтирования, основанный на предполагаемых доходах. Сравнительные методы оценки стоимости бизнеса используют реже, так как часто бывает сложно подобрать аналогичную компанию и получить информацию о ней. Любое управление основано на контроле. Чтобы эффективно руководить бизнесом, нужно регулярно отслеживать ключевые финансовые показатели. Ключевые показатели бизнеса – это цифры, за которыми нужно следить особенно внимательно, чтобы не сидеть в кассовых разрывах, планомерно масштабировать компанию и регулярно получать дивиденды. В каждом бизнесе свои ключевые показатели, но есть и общие – актуальные для всех компаний. Рассмотрим, на что следует обращать внимание собственникам компании и руководителю.*

**Ключевые слова:** финансовое планирование, финансовые нормативы, бизнес,

*рентабельность, активы, выручка, маржинальная прибыль, чистая прибыль.*

*What financial standards need to be monitored when running a business? There is no one-size-fits-all way to assess the value of a business. Each of the methods has its own drawbacks. As a rule, the method used depends on the purpose for which the value of the business is determined. When it comes to liquidating an organization, obtaining a loan or insurance, then it is more convenient to use cost-based methods. And when the founders leave the LLC the «costly» method of assessment is prescribed by law. If the buyer is going to develop actively the acquired business, then it is better to apply the discount method based on the estimated income. Comparative methods of business valuation are used less often, as it is often difficult to find a similar company and obtain information about it. Any management is based on control. To manage your business effectively, you need to monitor key regularly financial indicators. Key business indicators are numbers that need to be monitored especially carefully so as not to sit in cash gaps, systematically scale the company and regularly receive dividends. Each business has its own key indicators, but there are also general ones that are relevant for all companies. Let's consider what the owners of the company and the manager should pay attention to.*

**Key words:** financial planning, financial standards, business, profitability, assets, revenue, margin profit, net profit.

---

**Тхамокова Светлана Мугадовна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, ФГБОУ ВО Кабардино-Балкарский ГАУ, г. Нальчик  
Тел.: 8 9386 91 00 15  
E-mail: svetatch76@mail.ru

**Thamokova Svetlana Mugafovna** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, FSBEI HE Kabardino-Balkarian SAU, Nalchik  
Tel.: 8 938 691 00 15  
E-mail: svetatch76@mail.ru

**Введение.** Финансовая модель – это система показателей, по которой можно оценить состояние бизнеса. Она помогает спрогнозировать выручку, денежный поток, прибыль и просчитать, как изменения на рынке или внутри компании отразятся на её финансовом положении, какие показатели стоит отслеживать регулярно. Разработка финансовой модели бизнеса – один из приоритетных процессов на этапе запуска компании, который прописывают в бизнес-плане, без него компания рискует обанкротиться. Финансовая модель поможет, как собственнику бизнеса контролировать развитие компании, так и кредиторам – принимать решение о выдаче займа. Финансовую модель компании изучают также и инвесторы, последним важна не только идея, но и реальные результаты с прогнозами роста [1].

**Тема исследования.** Финансовое планирование позволяет свести к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные последствия для компании. Однако для этого необходима соответствующая организация этого процесса, т.е. упорядочение всех управленческих действий, связанных с формированием и выполнением финансовых заданий. **Финансовое планирование** – это управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов, реализующихся в детализированных финансовых планах. Финансовое планирование позволяет свести к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные последствия для компании. Главной целью финансового планирования является обоснование возможностей финансирования предполагаемых экономических, технических и социальных проектов и оценка их эффективности с учетом конечных финансовых результатов [2-10].

**Методы и методология проведения работ.** Методологической основой исследования послужили общенаучные диалектические методы, основные подходы системного и управленческого анализа (методы экспертных оценок, оценки бизнеса, расчета финансовых показателей,

имитационное моделирование, нормализация).

**Экспериментальная база.** База исследования построена на отечественных специализированных периодических и справочных изданиях. Были также использованы материалы международных конференций и симпозиумов, тематические публикации в Internet.

**Результаты исследования.** На что нужно обратить внимание при запуске бизнеса. Прежде чем начать новый бизнес, необходимо рассчитать, какие ресурсы потребуются и как их приобретать. Речь идет о зданиях или помещениях, оборудовании, транспортных средствах и т.п. Также при запуске бизнеса нужны денежные средства на закупку первой партии товара или сырья и зарплату сотрудникам на начальном этапе. Хорошо, если на все это хватает своих средств, но часто бывает по-другому, тогда придется использовать заемные деньги. И в этом случае важно обратить внимание на следующие показатели:

1. **Коэффициент автономии** – соотношение собственного капитала и общей суммы активов:

$$КА = СК / А.$$

Активы на начальном этапе – это то имущество, которое потребуется для запуска бизнеса, а собственный капитал – средства, вложенные в компанию.

Усредненный норматив для КА – не ниже 0,5, это значит, что необходимо вложить в бизнес при запуске не меньше половины своих средств, в противном случае финансовая устойчивость новой компании будет под угрозой.

Однако надо учитывать и особенности будущего бизнеса. Если речь идет о торговле, то можно воспользоваться и большей суммой кредитных денег, понизив КА до 0,3, это значит, что до 70% средств при запуске компании будут заемными, но нужно понимать, что такой старт бизнеса связан с существенным риском. Компания должна быть полностью уверена в том, что приобретенный товар удастся быстро и выгодно продать.

А вот промышленным компаниям, особенно с длительным циклом производства,

лучше не привлекать слишком много заемных ресурсов.

## 2. Плановая рентабельность активов.

За использование заемных средств придется платить проценты, поэтому следует заранее понять – выгодно ли вообще брать кредит. Для этого необходимо сравнить процентную ставку с рентабельностью активов:

$$РА = ЧП / А$$

где:

**ЧП** – плановая чистая прибыль на год;

**А** – общая сумма активов баланса.

Если РА ниже банковского процента или примерно равна ему, то брать кредит не следует, в этом случае необходимо зарабатывать дополнительную прибыль не для себя, а для банка.

Рентабельность активов и коэффициент автономии нужно не только рассчитывать при открытии компании, но и регулярно (ежемесячно) контролировать их значения во время работы. Рентабельность должна постоянно расти, а **коэффициент автономии** – оставаться в пределах норматива с учетом особенностей бизнеса.

*Как контролировать выручку.* Выручка «по отгрузке» – это один из ключевых финансовых показателей, который необходимо постоянно контролировать. Важно не путать ее с поступлением денег. Определять выручку необходимо по датам выписки отгрузочных документов или оформления актов об оказании услуг. Если работа с НДС – исключать из выручки этот налог.

Контролировать реализацию необходимо не реже, чем раз в месяц, если же много отгрузок, то делать это чаще, например, еженедельно.

При контроле выручки необходимо учитывать:

1) показатель \_\_\_\_\_ должен соответствовать бюджету;

2) объем реализации не должен быть ниже уровня безубыточности. Исключение – плановый убыток, который допускается на начальном этапе развития бизнеса;

3) оборачиваемость активов (их отношение к выручке) должна расти от месяца к месяцу.

$$ОА = В / А,$$

где:

**В** – выручка за месяц;

**А** – среднемесячная стоимость активов.

*Как рассчитать прибыль и рентабельность.* Когда выручка постоянно растет – это, конечно, хорошо, но бизнес создается для того, чтобы получать прибыль, поэтому нужно регулярно контролировать и этот показатель. В отличие от выручки, считать прибыль чаще, чем раз в месяц, не имеет смысла, дело в том, что сумму многих затрат можно определить только по итогам месяца, это зарплата, налоги, коммунальные платежи и т.п.

Компаниям следует определять прибыль на нескольких уровнях – это поможет увидеть полноценную картину.

1. **Маржинальная (предельная) прибыль (МП)** – разница между выручкой и переменными затратами (ПЕР), т.е. расходами, которые прямо связаны с выручкой:

$$МП = В - ПЕР.$$

К ним относятся, например, закупочная цена товаров, материалы для производства и сдельная зарплата. Маржинальная прибыль показывает, насколько эффективно работает начальник производства или руководитель службы продаж.

Этот вид прибыли называют предельным, потому что на практике она недостижима: у компании всегда есть другие затраты, кроме переменных. Если появился убыток или «нулевой» результат уже на этом уровне – значит, в бизнесе есть серьезные проблемы.

2. **Операционная прибыль (ОП)** – это разность между маржинальной прибылью и постоянными затратами (ПОСТ), не зависящими от выручки:

$$ОП = МП - ПОСТ = В - ПЕР - ПОСТ.$$

К ним относится, например, аренда или зарплата сотрудников «на окладе». Операционная прибыль показывает, насколько эффективно работает бизнес в целом.

3. **Чистая прибыль (ЧП)** – это средства, которые в итоге останутся в распоряжении собственников. Она отличается от операционной прибыли на суммы прочих доходов и расходов, а также начисленных налогов:

$$ЧП = ОП + ПРД - ПРР - Н = В - ПЕР - ПОСТ + ПРД - ПРР - Н.$$

В зависимости от применяемого режима это может быть налог на прибыль, «упрощенный» налог, ЕНВД, стоимость патента или единый сельхозналог.

Прочие доходы и расходы не нужно было учитывать выше при расчете операционной прибыли, так как они не связаны с основной деятельностью и часто бывают разовыми. Например, торговая компания может на время сдать в аренду часть склада, или производственное предприятие – продать излишки сырья.

Прибыль от месяца к месяцу и от года к году должна расти, но важно следить не только за ее суммой, но и за рентабельностью – отношением прибыли к выручке или активам.

Рентабельность продаж:

$$РП = ЧП / В.$$

Рентабельность активов:

$$РА = ЧП / А.$$

Наилучший вариант – когда постоянно растет не только абсолютная прибыль на всех уровнях, но и показатели рентабельности.

Ниже приведен пример расчета всех видов прибыли (см. таблицу 1).

**Таблица 1** – Отчет о финансовых результатах компании, цифры условные

Статья	Сумма
Выручка, всего	80000
Производство	35000
Торговля	45000
Магазин №1	27000
Магазин №2	18000
Переменные расходы, всего	64760
Заработная плата	8200
Страховые взносы	2460
Приобретение товаров	32500
Сырье и материалы для производства	20400
Электроэнергия	700
Амортизация	500
Маржинальная прибыль	15240
Рентабельность по МП	19,1%
Постоянные расходы, всего	9650
Заработная плата	4500
Страховые взносы	1350
Аренда	300
Услуги сторонних организаций	3500
Операционная прибыль	5590

Рентабельность по ОП	7,0%
Прочие доходы	150
Прочие расходы	250
Проценты по кредитам	0
Налогооблагаемая прибыль	5490
Налог на прибыль	1098
Чистая прибыль	4392
Рентабельность по ЧП	5,5%

*Как распределять чистую прибыль.* Когда учредители решают, что делать с прибылью, они иногда выбирают один из двух крайних вариантов:

1) распределяют в виде дивидендов всю сумму;

2) напротив – оставляют всю прибыль в бизнесе, «на развитие».

В первом случае собственники лишают компанию возможности быстро расширяться и заработать в будущем больше. Если же владельцы бизнеса долгое время не получают дохода, то у них не будет мотивации для того, чтобы заниматься его дальнейшим развитием.

Наиболее эффективный вариант распределения прибыли – система фондов, при этом финансовый результат направляется на различные нужды в процентном соотношении.

Например, (цифры условные):

1. **Дивиденды – 40%.**
2. **Развитие бизнеса – 30%.**
3. **Резервы – 20%.**
4. **Премирование сотрудников – 10%.**

Конкретные показатели в процентах организация должна определить сама, в зависимости от ситуации в бизнесе, например, на начальном этапе лучше больше вкладывать в развитие и резервы, а когда компания уверенно «встанет на ноги» – можно направлять большую долю на дивиденды и премии. Но чтобы финансировать те или иные затраты – деньги нужно еще получить, ведь прибыль «по начислению» и средства на счете – это не одно и то же.

*Как контролировать денежные потоки и создавать финансовые резервы.* Поступление и расход денег нужно контролировать намного чаще, чем выручку и затраты. Отчет о движении денежных средств руководитель должен видеть ежедневно, без этого он не сможет принять обоснованного решения о распределении средств.

По итогам каждого месяца необходимо подготовить подробный отчет и рассчитать чистый денежный поток (ЧДП), то есть разницу между поступлениями и расходами (см. таблицу 2). Важное отличие от отчета о финансовых результатах в том, что деньги нужно учитывать с НДС.

Именно за счет ЧДП организация будет получать дивиденды, развивать компанию, формировать резервный фонд и т.п. Размер резервного фонда регламентирован только для акционерных обществ – он должен составлять не менее 5% от уставного капитала. Владельцы ООО могут создавать финансовые резервы на свое усмотрение.

**Таблица 2** – Отчет о движении денежных средств компании, цифры условные

Статья	Сумма
Остаток на начало периода	5000
<b>Поступления</b>	
Выручка, всего	96000
Производство	42000
Торговля	54000
Магазин №1	32400
Магазин №2	21600
Прочие доходы	180
Получение кредитов	0
Итого, поступления	96180
<b>Расходы</b>	
Заработная плата	11049
Страховые взносы	3810
НДФЛ	1651
Расчеты с поставщиками товаров	39000
Расчеты с поставщиками сырья и материалов	24480
Электроэнергия	840
Аренда	360
Услуги сторонних организаций	4200
НДС	4500
Налог на прибыль	1098
Возврат кредитов	0
Проценты по кредитам	0
Прочие расходы	300
Итого, расходы	91288
Остаток на конец периода	9892
Чистый денежный поток за период	4892

Чтобы определить размер денежного резерва, можно использовать коэффициент абсолютной ликвидности (КЛА), он равен отношению денежных средств к краткосрочным обязательствам.

$$\text{КЛА} = \text{ДС} / \text{КО}.$$

Краткосрочные обязательства – это все долги компании со сроком погашения меньше года: перед контрагентами, работниками, бюджетом и т.п.

Нормативное значение КЛА – от 0,2 до 0,5, это значит, что сумма резерва должна составлять от 20% до 50% средней величины текущих долгов компании. Например, если краткосрочные долги в среднем равны 10 млн. руб., то величина резерва должна быть от 2 до 5 млн. руб.

Конкретный размер зависит от особенностей бизнеса: чем чаще возникают срочные крупные платежи, тем больше должен быть резерв, но отвлекать из оборота средства в сумме более половины текущих долгов в любом случае не следует.

Чтобы резервный фонд приносил доход, необходимо поместить его на депозитном счете. Также следует заключить с банком договор о начислении процентов на остаток по обычному расчетному счету. Ставка в этом случае будет ниже, чем при депозите, но зато организация сможет более свободно распоряжаться резервными деньгами без потери процентов.

*Как управлять долгами и запасами.* Нередко возникает такая ситуация: в отчетах «по начислению» постоянно прибыль, а денег на счетах столь же регулярно не хватает, это значит, что средства компании «заморожены» в задолженности или в запасах.

Любой бизнес основан на расчетах: с контрагентами, сотрудниками, бюджетом и т.п., а значит – постоянно возникают задолженности: дебиторская (должны организации) и кредиторская (должна организация).

Само по себе наличие долгов неизбежно, но нужно их контролировать и не реже, чем ежемесячно рассчитывать основные показатели:

1. Отношение дебиторской и кредиторской задолженности к выручке или активам – эти показатели должны постоянно снижаться.

2. Наличие и доля просроченной задолженности обоих видов. В идеале просроченных долгов вообще быть не должно, но если они все-таки возникли, то следует составить график погашения и строго контролировать его соблюдение.

3. Соотношение между задолженностями. Для компании всегда лучше, когда дебиторская немного выше: ДТ / КТ = 1-1,1.

4. Период оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности в днях. Оба этих показателя должны снижаться, в крайнем случае – оставаться на одном уровне.

Также нередко ресурсы бизнеса «замораживаются» в запасах: сырье, товарах, готовой продукции и т.п. Совсем без резервов на складе работать сложно, но если их становится слишком много, то эффективность бизнеса снижается.

Периоды оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности вместе составляют операционный цикл компании, это время от поступления сырья или товаров и до получения денег от покупателей. Период между оплатой поставщикам и поступлением денег от покупателей – это финансовый цикл.

Компания должна постараться свести к минимуму продолжительность обоих циклов, конечно, не в ущерб качеству продукции и, не ухудшая отношения с контрагентами.

Управляя запасами и дебиторской задолженностью, организации не следует забывать о своей платежеспособности.

Коэффициент общей ликвидности (КЛО) равен отношению оборотных активов и краткосрочных обязательств:

$$\text{КЛО} = \text{ОА} / \text{КО}.$$

Оборотные активы складываются из дебиторской задолженности, запасов и денежных средств:

$$\text{ОА} = \text{ДЗ} + \text{З} + \text{ДС}.$$

Норматив коэффициента общей ликвидности – от 1 до 2,5. Для торговых

компаний он может быть близким к единице, для производственных – должен находиться ближе к верхней границе диапазона, это связано с тем, что запасы торговых компаний обычно проще реализовать. Но в любом случае значение коэффициента общей ликвидности не должно быть ниже 1, это значит, что вы в любой момент должны иметь возможность погасить все текущие долги за счет запасов, дебиторской задолженности и денег, в противном случае могут возникнуть проблемы с кредиторами. Поэтому, снижая запасы и дебиторскую задолженность, необходимо одновременно контролировать и кредиторскую задолженность.

**Область применения результатов.** Выводы, полученные в результате исследования, могут быть использованы компаниями в целях повышения эффективности финансовых ресурсов и улучшения финансового состояния путем совершенствования организации финансового планирования.

**Выводы.** Чтобы эффективно управлять компанией, ее собственники и руководство должны постоянно следить за финансовыми показателями. Контроль за соблюдением нормативов следует начинать еще до запуска бизнеса. Когда компания начнет работать – необходимо не реже, чем раз в месяц проверять все основные параметры, а по некоторым показателям, таким как выручка и движение денег, нужен более частый контроль, вплоть до ежедневного. Если компания будет постоянно «держать руку на пульсе» своего бизнеса, то сможете избежать большинства проблем и достигнете всех поставленных целей.

### Литература

1. Батырева А.М., Молдован А.А. [Финансовое планирование в системе управления бизнесом // Вестник науки и образования.](#) – 2020. – № 1 (79). – С. 24-26.
2. Шамхалов Ш.Ш. [Финансовое планирование как основа деятельности предприятия // Тенденции развития науки и образования.](#) – 2020. – № 61-5. – С. 5-8.
3. Байрамуков Л.Х. [Финансовое планирование в управлении деятельностью корпорации // Экономика и](#)

[предпринимательство.](#) – 2020. – № 6 (119). – С. 1043-1048.

4. Актанова М.А. [Финансовое планирование // Актуальные научные исследования в современном мире.](#) – 2020. – № 4-8 (60). – С. 62-65.
5. Старчак Д.И., Слепцова А.В. [Финансовое планирование как основа деятельности предприятия // Вектор экономики.](#) – 2020. – № 1 (43). – С. 84.

### References

1. Batoryeva A.M., Moldovan A.A. [Finansovoe planirovanie v sisteme upravleniya](#)

biznesom // Vestnik nauki i obrazovaniya. – 2020. – № 1 (79). – S. 24-26.

2. *Shamhalov Sh.Sh.* Finansovoe planirovanie kak osnova deyatel'nosti predpriyatiya // Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya. – 2020. – № 61-5. – S. 5-8.

3. *Bajramukov L.H.* Finansovoe planirovanie v upravlenii deyatel'nost'yu korporacii // Ekonomika i predprinimatel'stvo. – 2020. – № 6 (119). – S. 1043-1048.

4. *Aktanaeva M.A.* Finansovoe planirovanie // Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire. – 2020. – № 4-8 (60). – S. 62-65.

5. *Starchak D.I., Slepцова A.V.* Finansovoe planirovanie kak osnova deyatel'nosti predpriyatiya // Vektor ekonomiki. – 2020. – № 1 (43). – S. 84.

6. *Касюк Е.А.* [Финансовое планирование для целей предпринимательской деятельности / NovaInfo.Ru.](#) – 2020. – № 117. – С. 22-25.

7. *Панова А.Г.* [Финансовое планирование в управлении финансовыми ресурсами компании // Студенческий.](#) – 2020. – № 37-2 (123). – С. 84-86.

8. *Пидяшова О.П., Баюл А.С.* [Финансовое планирование и его роль в управлении деятельностью организации // Сфера услуг: инновации и качество.](#) – 2020. – № 48. – С. 73-80.

9. *Борщ Л.М., Герасимова С.В.* [Финансовое планирование развития предприятий как система управления его эффективностью // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции.](#) – 2020. – № 2 (51). – С. 29-39.

10. *Бакимова Н.Р.* [Финансовое планирование как фактор стратегического развития // Вестник научных конференций.](#) – 2020. – № 12-1 (64). – С. 14-15.

6. *Kasyuk E.A.* Finansovoe planirovanie dlya celej predprinimatel'skoj deyatel'nosti / NovaInfo.Ru. – 2020. – № 117. – S. 22-25.

7. *Panova A.G.* Finansovoe planirovanie v upravlenii finansovymi resursami kompanii // Studencheskij. – 2020. – № 37-2 (123). – S. 84-86.

8. *Pidyashova O.P., Bayul A.S.* Finansovoe planirovanie i ego rol' v upravlenii deyatel'nost'yu organizacii // Sfera uslug: innovacii i kachestvo. – 2020. – № 48. – S. 73-80.

9. *Borshch L.M., Gerasimova S.V.* Finansovoe planirovanie razvitiya predpriyatij kak sistema upravleniya ego effektivnost'yu // Nauchnyj vestnik: finansy, banki, investicii. – 2020. – № 2 (51). – S. 29-39.

10. *Bakimova N.R.* Finansovoe planirovanie kak faktor strategicheskogo razvitiya // Vestnik nauchnyh konferencij. – 2020. – № 12-1 (64). – S. 14-15.

