

Составляя бюджет, компания концентрируется, в основном, на его расходной части. В то же время, наименее предсказуемая доходная часть остается недостаточно детализированной и обоснованной. Данная статья посвящена прогнозированию доходов, составлению и анализу сценариев развития компании, а также описанию основных ошибок, которые возникают в процессе прогнозирования.

Основное отличие прогноза от плана состоит в том, что прогнозируются те показатели, которыми компания не может управлять в полной мере – объем продаж, риски или действия конкурентов. Планироваться может то, что полностью находится в сфере влияния, например, расходы. Основная цель прогнозирования состоит в том, чтобы получить возможность оценивать работу компании как «удачную» или «неудачную» не по тем показателям (прибылям, рынкам, дивидендам), которые есть, а по тем, которые потенциально могли быть.

Выбор методов, используемых при прогнозировании, зависит только от возможностей аналитика – это могут быть как сложные математические модели, так и интуитивные выводы. Главное, чтобы конечный результат, полученный в результате использования этих методов, как можно более точно описывал реальную ситуацию. В рамках статьи мы будем использовать стандартный подход к прогнозированию, основанный на оценке показателей, прямо влияющих на результат прогноза.

Прогнозирование выручки

Чтобы прогнозировать размер выручки, необходимо определить будущие значения объема продаж компании в натуральном и денежном выражении, а также понять, как они могут изменяться в зависимости от условий внешней и внутренней среды.

Декомпозиция факторов

Показатель объема продаж компании не является однородным, так как зависит от большого числа факторов (демографические условия в данном регионе, состояние отраслей, в которых производятся товары-заменители и т.д.), значения которых в будущем могут значительно изменяться. Поэтому, если мы будем прогнозировать продажи, основываясь только на данных предыдущих периодов, наш прогноз с большой вероятностью будет неточным. Для принятия решения относительно будущего объема продаж необходимо определить все факторы, которые могут повлиять на прогноз (релевантные факторы) (см. Рисунок 1). Если компания не является монополистом, в число таких факторов следует включить долю рынка, которую компания рассчитывает занять в рассматриваемый период времени.

Личный опыт

Сергей Пустовалов, финансовый директор компании «Талосто» (Санкт-Петербург)

Прогноз развития «Талосто» составляется сроком на пять лет с разбивкой по годам и бизнес-направлениям, и рассчитывается в пессимистичном, оптимистичном и наиболее реальном вариантах. В качестве основных факторов, влияющих на финансовый прогноз компании, используются: валовой продукт по рынкам сбыта, вложения в рекламу, действия конкурентов, прирост сегментов рынка. Целевым показателем для нас является рыночная доля компании – она должна расти быстрее рынка, или, по крайней мере, вместе с ним. Так, при пессимистичном сценарии рост целевых сегментов рынка считается минимальным и составляет 15 % в год.

Для определения динамики внешней среды мы используем не только данные статистики, но и прогнозы Госкомстата, данные информационных агентств, прогнозы МЭРТ, и материалы по мониторингу отраслей, которые для нас готовят маркетинговые агентства, а также обзоры инвестиционных фондов. Итоговое значение выручки получается путем взвешивания всех этих показателей.

Прогнозирование факторов

Теперь нужно построить прогнозы релевантных факторов. При наличии статистической информации о прошлой динамике в качестве отправных значений прогноза удобнее всего использовать зависимость фактора от времени (тренд). Ее можно определить с помощью Excel, построив график, добавив линию тренда, и выведя уравнение зависимости (см. График 1).

Затем необходимо определить, как полученный тренд может изменяться под влиянием условий внешней среды. Для отражения таких тенденций обычно используют поправочные коэффициенты, полученные с помощью анализа статистических данных и информации о предполагаемых изменениях. Значения таких коэффициентов должны быть экономически обоснованы (см. Пример). Прогнозное значение фактора корректируется путем перемножения прогнозов, полученных с помощью тренда, на поправочные коэффициенты.

Изменение рыночной доли компании рассчитывается аналогичным образом. При этом,

если компания не находится в стадии агрессивного роста, наиболее вероятный темп роста компании равен темпу роста рынка в целом. Затем этот прогноз корректируется с учетом таких факторов, как управленческие процессы, рекламная активность компании и конкурентов, изменения в ассортименте или технологии и т.д. В случае если компания развивается агрессивно, то рост, равный росту рынка, является пессимистическим прогнозом.

Итогом данного этапа должны стать граничные (пессимистические и оптимистические) значения прогнозов всех факторов, влияющих на объем продаж. Большинство компаний оценивают еще и третий, «наиболее вероятный» вариант, который всегда лежит между двумя граничными значениями.

Справка

Проще всего выразить зависимость фактора от времени с помощью линейной зависимости:

$$Y = a \times t + b,$$

где Y – прогнозируемый фактор,

t - время.

Линейное уравнение не всегда точно отражает экономические тенденции. Так, по мере насыщения рынка темпы роста объема продаж уменьшаются. Чтобы это учесть, используют более сложную зависимость (например, логарифмическую, как это сделано в нашем примере). Построить ее можно простым перебором в Excel уравнений, описывающих тренд. Одновременно будет изменяться и кривая расчетных значений. В итоге, нужно выбрать такую кривую, которая будет максимально совпадать с линией, соединяющей фактические значения показателя. Для рынка нефти, например, такая зависимость будет циклической, и для ее верного прогноза необходимо будет определить период цикла.

Прогнозирование выручки

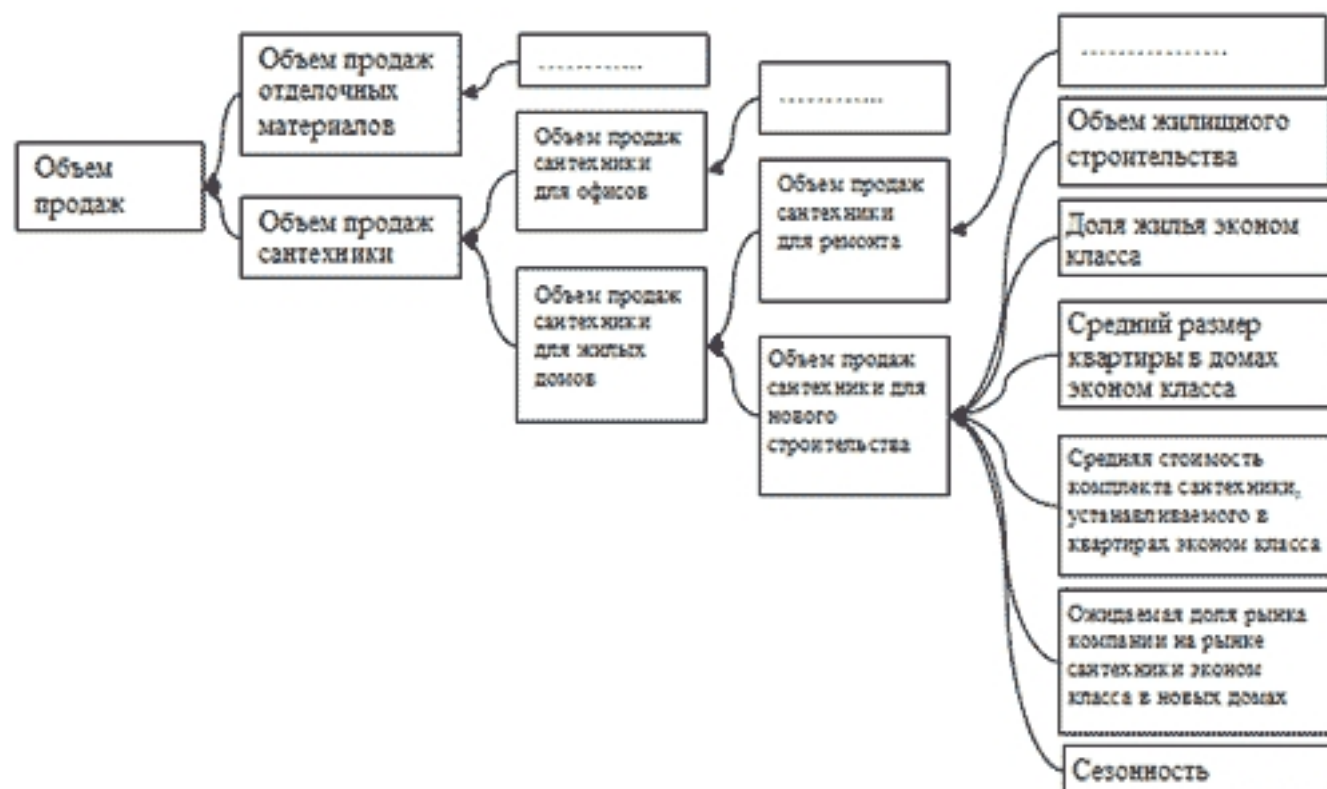
Прогнозные значения выручки для каждого года получаются путем взвешивания (обычно – путем простого перемножения или деления, как в нашем примере) прогнозных значений релевантных факторов для каждого из вариантов развития.

Пример

Прогнозирование выручки компании

ООО «Ромашка» - быстро развивающаяся компания, специализирующаяся на оптовой торговле отделочными материалами и сантехникой экономического класса. Необходимо определить будущий объем продаж сроком до 2006 года.

Рисунок 1. Декомпозиция факторов



Определив список релевантных факторов, нужно построить прогнозные значения для каждого из них. Рассмотрим построение прогноза для одного из главных фактов – объема жилищного строительства.

График 1

Прогнозирование объема жилищного строительства



В течение последних лет на рынке наблюдался интенсивный рост объемов строительства и цен на квартиры. Половина аналитиков считает, что рынок «перегрет», и в 2005 - 2006 годах люди, скупавшие квартиры в инвестиционных целях, начнут их продавать (пессимистичный прогноз). Известно, что такие инвесторы составляют 20 % от общего числа покупателей квартир, поэтому объем строительства кратковременно упадет на 40 % (так как инвесторы продадут свои 20 % квартир), а потом вырастет на 20 %. Соответственно, рассчитанные значения объема жилищного строительства в 2005 -

2006 годов необходимо скорректировать, умножив сначала на 0,6, а затем на 0,8. В то же время, вторая половина аналитиков считает, что спрос, и, соответственно, объем строительства будут расти на 15 % в год (оптимистичный прогноз), причем с развитием ипотечного кредитования темпы роста со временем будут увеличиваться. Основываясь на прогнозах банковских специалистов относительно количества выданных ипотечных кредитов (допустим, эта цифра на ближайшие 3 года составляет 4,5 млрд. долл. США, что при текущей средней цене в 1500 долл. США за кв.м. составит 3 млн. кв.м.), и, зная текущий объем строительства (например, 50 млн.кв.м.), можно сделать вывод о том, что за счет этого фактора наш прогноз на 2005 - 2006 годы вырастет на 6 %.

Корректирующий коэффициент для каждого года будет равен 1,03. Предположим, что остальные факторы в ближайшие два года останутся неизменными. Тогда при реализации оптимистичного варианта рост рынка в целом также составит 21 %, а при реализации пессимистичного – $100 - (0,6 + 0,8) / 2 = - 30 \%$.

Теперь необходимо определить, каким образом будет изменяться рыночная доля компании. Для сохранения и увеличения доли рынка в прогнозируемом периоде планируется заменить половину ассортимента продаваемых товаров на сантехнику, являющуюся «модной». Известно, что темпы роста потребления такой сантехники составляют 20 % в год, при темпе роста рынка 5 % в год, следовательно, увеличение рыночной доли компании за счет смены половины ассортимента составит 7,5 % ($(20 \% - 5 \%) \times 50 \%$) (оптимистичный вариант). Если же спрос на «модную» сантехнику в будущем периоде снизится до 10 %, рост доли рынка составит 2,5 % ($(10 \% - 5 \%) \times 50 \%$).

Объединим влияние внешних и внутренних факторов в таблицу:

Таблица 1

Показать всю таблицу

Влияние доли рынка

Лучший вариант +7,5%

Худший вариант +2,5%

Влияние внешних факторов

Лучший вариант +21%

+30,08%

+24,03%

Худший вариант -30%

-24,75%

-28,25%

Таким образом, мы получили два граничных значения для выручки компании – 30,08% и –28,25%.

Сценарий будущего

После прогнозирования выручки необходимо спланировать расходы компании.
Планирование расходов, необходимых для обеспечения построенного прогноза продаж,

происходит с помощью существующей бюджетной модели 1. Аналогично прогнозу доходов, план расходов составляется в двух вариантах – лучшем и худшем. При этом в качестве «лучшего» рассматривается вариант, когда компания позволяет себе оплачивать все, что запланировано, а в качестве «худшего» – режим строгой экономии.

(Подробнее о моделировании деятельности компании см. статью «Модель оценки стоимости компании: разработка и применение», № 12, 2003, с.10 – Примеч. редакции)

Личный опыт

Сергей Пустовалов

Основным внутренним ограничением развития являются денежные средства, которые находятся в распоряжении компании. Поэтому мы считаем, что при оптимистичном сценарии компания может расти не только за счет кредитных ресурсов, но и за счет выпуска дополнительных акций или увеличения уставного капитала. В реалистичном сценарии мы ориентируемся на собственные потребности и кредиты – то есть «растем, как можем». При реализации пессимистичного варианта считается, что привлечение капитала затруднено.

Затем прогнозные доходы и расходы компании сводятся воедино, и получаются четыре граничных варианта развития (см. Таблицу 2).

Таблица 2

[Показать всю таблицу](#)

Объем продаж

Растет по прогнозу или быстрее

Недостаточна

Расходы

«Щедрое» финансирование

Каковы будут финансовые результаты, если продажи вырастут, но и расходы не будут ограничены?

Если выручка будет меньше, чем запланировано, сможет ли компания сохранить привычный уровень продаж?

Режим экономии

Если продажи вырастут, но при этом компания будет экономить, сколько она получит?

Если объем продаж упадет, но компания будет экономить, что получится?

Для удобства анализа для всех таких вариантов строятся основные финансовые отчеты – БДДС, БДР и баланс. Каждый из четырех вариантов сопоставляется с целями и

стратегией компании. Например, возможна ситуация, когда лучший по доходам и расходам сценарий приведет к накоплению дебиторской задолженности и потребует дополнительного кредитования. В то же время, более осторожная стратегия – рост продаж при условии экономии затрат – может позволить сохранить финансовую независимость, которая для ряда компаний важнее, чем увеличение оборота.

Итогом данного этапа должен стать наиболее вероятный сценарий будущего компании, состоящий из совокупности трех прогнозных отчетов, а также комплекс мероприятий, реализуемых в случае положительных или отрицательных отклонений от него. Для своевременной идентификации этих отклонений необходимо выделить набор контрольных показателей.

Личный опыт

Денис Иванов , генеральный директор ЗАО «Финансовый резерв» (Москва)

Прогноз будущих доходов раз в полгода составляют руководители подразделений, приносящих доходы. Как правило, будущий результат их работы выражается одним значением, но определяется погрешность ошибки (диапазон значений).

Планово-экономический отдел рассчитывает сводный план и указывает граничные значения возможных отклонений. Если есть вероятность события, значительно влияющего на прогнозную величину, то планово-экономический отдел определяет значения для случая реализации такого сценария.

Эти сценарии обрабатываются в планово-экономическом отделе, который добавляет к прогнозным данным диапазон будущих значений курсов валют. Затем с учетом будущих расходов определяется график платежей, после чего отдел бухгалтерии составляет прогноз по чистой прибыли и разрабатывает мероприятия по налоговому планированию.

Отбор контрольных показателей

Отбор показателей, с помощью которых впоследствии будет анализироваться исполнение прогноза, начинается еще во время прогнозирования и планирования выручки и расходов – тогда определяются необходимая доля рынка, цены, физический объем продаж, производительность труда, материалоемкость и т.п. На последующем

этапе эти показатели корректируются и дополняются параметрами, от которых будет зависеть финансовый результат – то есть торговая наценка, оборачиваемость дебиторской задолженности, доля транспортных расходов, рентабельность и т.д. В процессе реализации прогноза эти параметры нужно постоянно отслеживать, так как их устойчивое изменение в положительную или отрицательную сторону от плановых значений будет свидетельствовать о реализации одного из прогнозных вариантов 2. Своевременно получая эти данные, компания получит возможность корректировать свои действия в соответствии с заранее разработанным прогнозом.

(Более подробно о ключевых показателях работы компании см. статью «Управление предприятием с помощью системы Balanced Scorecard », «Финансовый директор» № 3, 2003 г ., с. 12 – Примеч. редакции)

Личный опыт

Олег Фракин

Чтобы прогнозирование было результативным, данные об исполнении прогноза должны использоваться для принятия решений по текущей ситуации, а не по итогам прошлого. В то же время, заставить подразделения учитывать расходы и доходы, например, в Excel, невозможно. Для этого нужна специализированная программа, которая позволяет собирать данные, планировать их и анализировать, проводить план-фактный анализ до конца отчетного периода. Иначе никакой оперативности не будет, и любой прогноз потеряет смысл, так как все возможности по его реализации будут потеряны.

В компаниях, для которых большая часть издержек является постоянной (как наша, например) существует еще один «тормоз» для оперативного управления в рамках прогноза. При неисполнении плана продаж я не могу уволить половину персонала, чтобы снизить издержки. Реагировать можно только переменными издержками. Частично эту проблему можно решить путем перевода постоянных издержек в переменные – то есть использования аутсорсинга, например, в IT -службе, но поступать так во всех случаях нельзя. В итоге, сценарии работы для нашей компании достаточно очевидны: если мы заработали за период на 20 % меньше запланированного, то итоговая сумма в БДР изменится максимум на 15 %, потому что сэкономить я смогу самое большее 5 % от заранее утвержденной суммы.

Личный опыт

Сергей Пустовалов

Одним из ключевых показателей для нас является цена на сырье, но возможности по компенсации роста цен, например, на муку, довольно ограничены. Так, у каждого направления нашей деятельности есть дирекция, которая как раз и управляет работой направления и прогнозирует, как оно будет развиваться в будущем. Сокращать эти дирекции из-за текущего снижения прибыли вряд ли стоит. Скорее, мы попробуем сократить прямые расходы или же увеличим цену продукции.

Ошибки прогнозирования

Ошибки прогнозирования чаще всего бывают связаны с неправильным определением входящих параметров прогнозной модели.

Оценка одного варианта развития

Эта ошибка, пожалуй, является наиболее распространенной. Маркетинговые аналитики большинства компаний (по крайней мере, в России) не считают нужным рассчитывать варианты развития событий. В лучшем случае, планирование происходит по группам товаров (ассортименту), регионам или каналам сбыта, при этом для каждого направления планирования рассчитывается только один набор прогнозных параметров (цена и объем), который, как правило, занижается «для подстраховки». Впоследствии, при оценке чувствительности финансовой модели к входящим параметрам, финансисты могут анализировать изменения основных финансовых показателей компании по отношению к этим параметрам. Но если значения таких показателей все же остаются в допустимых пределах, анализом все и заканчивается. И если реализуется пессимистический вариант развития, то компания не сможет вовремя отследить отрицательную тенденцию и принять меры к ее исправлению.

Личный опыт

Олег Фракин

Мы пытались построить годовой бюджет с учетом возможных сценариев, но практика

показала, что для нашей компании смысла в этом большого нет. Слишком быстро меняется внешняя среда, особенно законодательство и управляющие органы. Например, недавно функции регулирования алкогольной промышленности в один день передали в ведение Министерству промышленности и энергетики, а затем – Минсельхозпрому. Если ситуация останется такой же, то мы можем прогнозировать увеличение доходов, так как Минсельхозпром начнет выстраивать барьеры на пути импорта, стоимость импортного алкоголя возрастет, и доля наших доходов в стоимости станет не так заметна – следовательно, ее можно будем повысить. Прогнозировать доходы и рассматривать сценарии на постоянной основе имеет смысл в отраслях со стабильной обстановкой (например, добыча ископаемых или розничная торговля).

«Дальше, как раньше»

Чаше всего при прогнозировании используется метод экстраполяции – то есть определения зависимости между параметрами модели на основе прошлых данных и переноса этих зависимостей на будущее. Например, если объемы строительства ежегодно росли на 15 %, то предполагается, что и в данном году рост будет таким же. Однако, что при таком прогнозировании не учитываются текущие тенденции рынка. Поэтому экстраполяция годится только в качестве инструмента «заготовки» прогнозных значений, в том числе она используется для вычисления сезонных колебаний спроса и цены.

Личный опыт

Евгений Дубинин , заместитель финансового директора строительной компании «ЛЭК-Москва»

Использовать при прогнозировании только математические методы, пусть даже самые сложные, неправильно, так как в этом случае не учитывается экономический смысл событий. Если бы прогноз курса доллара в начале 1998 года делал математик, ничего не понимающий в экономике, он бы построил зависимость, не учитывающую сложившуюся ситуацию с внутренним долгом страны. Тот же прогноз, сделанный с учетом этого фактора дал бы совершенно иную картину.

Недооценка или игнорирование факторов

Эта ошибка проявляется при попытке учесть будущие изменения внешней и внутренней среды компании. Зачастую релевантные факторы выбирают упрощенно и принижают как отдельное, так и совокупное влияние таких факторов. Например, для недвижимости релевантными факторами будет не только рост личных доходов и снижение процентных ставок по ипотечным кредитам, но и демографические факторы.

Неполный учет предполагаемых изменений

Предполагаемые изменения должны быть адекватно учтены как в доходной, так и в расходной части. Если этого не сделать, то может получиться ситуация, когда получение дополнительных доходов будет запланировано без учета дополнительных расходов. Чаще всего это касается условно-постоянных расходов: на рекламу, связь и т.д. Существует и обратный вариант, когда компания планирует сокращение расходов, считая, что на доходах это никак не отразится.

Стремление выдать желаемое за действительное

Многие люди в силу их психологических особенностей не желают смотреть правде в глаза, поэтому часто руководители бизнеса видят угрозы бизнесу, но не желают считать их таковыми. Предпочтение оптимистического взгляда на развитие событий может привести к снижению готовности компании противостоять негативным тенденциям – как во внутренней, так и во внешней среде предприятия.