

УДК 338

ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В КОМПАНИИ ПРОДУКТОВОГО РИТЕЙЛА

Чернавских Е.Н.

Старший преподаватель,

Уральский государственный экономический университет,

Россия, г. Екатеринбург

Аннотация: Статья посвящена вопросам организации бизнес-планирования в крупной торговой сетевой компании. Рассмотрен алгоритм процесса бизнес-планирования для разветвленной сети торговых центров, которая учитывает как общекорпоративные цели, так и специфику каждого регионального подразделения. Представлена совокупность применяемых форм бюджетов, позволяющая руководству организации получить полную картину финансового положения предприятия, осуществлять эффективный контроль за движением денежных средств, формированием доходов и расходов, структурой активов и пассивов, а также планировать инвестиционную деятельность.

Ключевые слова: бизнес-планирование, сетевая компания, бюджеты, смета затрат, выручка, денежные потоки.

ORGANIZATION OF BUSINESS PLANNING IN A GROCERY RETAIL COMPANY

Chernavskikh E.N.

Senior Lecturer,

Ural State University of Economics,

Russia, Yekaterinburg

Abstract: The article is devoted to the organization of business planning in a large retail network company. The algorithm of the business planning process for an

extensive network of shopping centers is considered, which takes into account both general corporate goals and the specifics of each regional unit. The set of budget forms used is presented, which allows the management of the organization to obtain a complete picture of the financial situation of the enterprise, to exercise effective control over the flow of funds, the formation of income and expenses, the structure of assets and liabilities, as well as to plan investment activities.

Keywords: business planning, network company, budgets, cost estimates, revenue, cash flows.

Для стабильного успеха в современной рыночной среде предприниматели обязаны качественно и детально планировать свою деятельность, постоянно собирать и критически оценивать необходимую информацию относительно собственной ситуации, перспектив развития, состояния рынка и конкурентной среды. Важно объективно оценивать наличие необходимых материальных, финансовых, трудовых и инвестиционных ресурсов, иметь четкое представление о возможностях их привлечения в конкретном бизнесе. Вопросам исследования теории и практики планирования на современном этапе посвящено большое количество работ ученых и экономистов [1,3,5,9 и др.]. Бизнес-планирование является ключевой функцией управления по выработке решений, адаптирующих компанию к изменениям внешней и внутренней среды. В общем случае процесс бизнес-планирования представляет собой систематический процесс определения целей и выработке мероприятий, ведущих к достижению поставленных целей [2,4,6,11 и др.].

ООО «Метро Кэш энд Керри» – крупная розничная сеть, ориентированная преимущественно на профессиональных клиентов, но расширяющая свою аудиторию, все больше привлекая частных лиц. Основным видом деятельности ООО «Метро Кэш энд Керри» (сокращенно – ООО «Метро») является розничная торговля преимущественно пищевыми

продуктами, включая напитки, табачные изделия в неспециализированных магазинах. В Свердловской области представлено несколько торговых точек предприятия под брендом «Метро» [8].

В период с 2022 по 2024 год компания продемонстрировала стабильный рост выручки, но столкнулась с колебаниями прибыли, особенно в 2023 году, когда значительно снизилась чистая прибыль, а в 2024 восстановилась. При этом, производительность труда постоянно росла, что говорит об оптимизации процессов, а рентабельность продаж снизилась в 2023 году и выросла в 2024 году, что отражает позитивные изменения в эффективности ведения бизнеса. Систематизируем данные об основных покупателях в таблицу 1.

Таблица 1 – Категории покупателей ООО «Метро Кэш энд Керри»¹

Категория покупателей	Основные характеристики	Преимущества покупки в «Метро»
Профессиональные клиенты (B2B)	Предприятия малого и среднего бизнеса и предприятия общественного питания (рестораны, кафе, отели, офисы, магазины, столовые, кейтеринг). Оптовые покупатели	Оптовые цены Широкий ассортимент, ориентированный на бизнес-потребности (HoReCa, офисные товары и т.д.) Специальные скидки и акции для держателей карт Программы лояльности
Частные лица (B2C)	Покупатели, не имеющие карт «Метро» могут совершать покупки в магазинах	Доступ к широкому ассортименту товаров, включая продукты питания, товары для дома и другие Возможность приобретать товары в больших упаковках (экономия при определенных условиях)
Особенности	Для B2B требуется карта клиента (оформляется на юридическое лицо или ИП) Для B2C карта не требуется, но может быть выгодна для получения дополнительных скидок и преимуществ	В зависимости от региона и времени, условия (например, минимальная сумма покупки) для B2C могут отличаться. Цены для B2C обычно выше, чем оптовые цены для B2B.

В ООО «Метро Кэш энд Керри» система бизнес-планирования является

¹ Составлено автором по [7,8].

ключевым элементом управления. Она нацелена на обеспечение стабильного роста, оптимизацию финансовых показателей и укрепление позиций на рынке. Поскольку компания имеет разветвленную сеть торговых центров, система планирования учитывает как общекорпоративные цели, так и специфику каждого регионального подразделения. В основе системы лежит бюджетный процесс, детально регламентированный внутренними документами. Они разработаны финансово-экономическим отделом и утверждены генеральным директором. Ответственность за соблюдение данных регламентов возлагается на финансовых специалистов компании.

Планирование и утверждение бюджетов всех уровней в ООО «Метро Кэш энд Керри» организовано в программе PlanDesigner. В качестве основных объектов планирования в ООО «Метро Кэш энд Керри» выступают центры финансовой ответственности (ЦФО). Каждый ЦФО – это конкретный ТЦ или отдел, за финансовый результат которого отвечает руководитель. Структура ЦФО в целом повторяет административную иерархию.

Процесс бизнес-планирования в ООО «Метро Кэш энд Керри» организован по принципу «сверху-вниз» для постановки целей и «снизу-вверх» для консолидации и защиты бюджетов. Руководство компании формирует общее бюджетное задание, которое передается руководителям ЦФО. Они разрабатывают планы для своих подразделений, учитывая специфику региона и рыночную конъюнктуру. Эти планы консолидируются на уровне регионов, а затем передаются в центральный офис для утверждения. Все подразделения ООО «Метро Кэш энд Керри», включая торговые центры, принимают активное участие в процессе формирования планов. Руководители не только планируют показатели, но и определяют необходимые ресурсы для достижения целей. Защита планов проходит на совещаниях с участием генерального директора и других руководителей высшего звена.

Бюджеты в ООО «Метро Кэш энд Керри» выстраиваются по принципу
Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

вложенности: бюджеты ЦФО консолидируются в бюджеты региональных подразделений, которые, в свою очередь, объединяются в общий бюджет компании. При этом составляются отдельные планы доходов, расходов, движения денежных средств, инвестиций и т.д. ООО «Метро Кэш энд Керри» использует как косвенный метод, так и метод начисления для финансового планирования. План движения денежных средств разрабатывается кассовым методом, а план доходов и расходов – методом начисления, что позволяет более точно отражать финансовые результаты деятельности компании.

В рамках системы финансового планирования, для обеспечения всестороннего анализа и контроля, в ООО «Метро Кэш энд Керри» используются различные формы бюджетов. Каждая из них имеет свое назначение и отражает определенные аспекты финансовой деятельности организации (таблица 2).

Таблица 2 – Формы бюджетов, используемые в ООО «Метро Кэш энд Керри»²

Форма бюджета	Описание
Бюджет движения денежных средств	Систематизация, планирование и контроль всех выплат и поступлений.
Бюджет доходов и расходов	Систематизация, планирование и контроль всех доходов и расходов компании.
Баланс	Систематизация, планирование и контроль активов, обязательств и капитала.
Инвестиционный бюджет	Планирование и контроль расходов на инвестиционную деятельность, определение размера необходимых инвестиций и срока их окупаемости.

Совокупность применяемых форм бюджетов позволяет руководству ООО «Метро Кэш энд Керри» получить полную картину финансового положения предприятия, осуществлять эффективный контроль за движением денежных средств, формированием доходов и расходов, структурой активов и

²Составлено автором

пассивов, а также планировать инвестиционную деятельность.

Для эффективного управления разветвленной сетью торговых центров, взаимодействие между региональными подразделениями и головным офисом в процессе бизнес-планирования имеет критическое значение. Процесс строится на четком распределении задач и ответственности, обеспечивая согласованность планов и достижение общих целей (таблица 3).

Таблица 3 – Взаимодействие региональных ТЦ и головного офиса в процессе бизнес-планирования

Этап	Действия ТЦ (на примере Свердловской области)	Действия головного офиса
1. Формирование плана	Получение от головного офиса бюджетного задания (целевые показатели по выручке, затратам, прибыли). Анализ рыночной ситуации в регионе, особенностей клиентской базы. Разработка проекта бюджета ТЦ	Формирование общего бюджетного задания на основе стратегических целей компании. Распределение бюджетных заданий по региональным подразделениям с учетом их специфики.
2. Согласование	Представление проекта бюджета в региональное отделение/зональный офис. Обсуждение проекта бюджета, внесение корректировок (при необходимости). Отправка согласованного проекта в головной офис	Анализ проектов бюджетов, полученных от региональных подразделений. Оценка реалистичности планов, соответствия стратегическим целям. Согласование бюджетов, внесение изменений при необходимости.
3. Утверждение	Получение утвержденного бюджета от головного офиса	Утверждение консолидированного бюджета компании. Доведение утвержденных бюджетов до региональных подразделений.
4. Контроль	Ежемесячный/ежеквартальный мониторинг выполнения бюджета. Подготовка отчетов о выполнении бюджета. Анализ отклонений от плановых показателей. Разработка и реализация корректирующих мер (при необходимости)	Мониторинг выполнения бюджетов региональными подразделениями, анализ отчетов. Выявление тенденций и проблемных зон. Принятие управленческих решений, направленных на достижение плановых показателей.

Данный двухсторонний процесс обеспечивает учет специфики каждого

регионального рынка при формировании общего бюджета компании. Он также позволяет оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и своевременно корректировать планы для достижения поставленных целей. В ООО «Метро Кэш энд Керри» планы составляются по кварталам и на год. Ежемесячные планы не рассматриваются, что является недостатком, так как это не позволяет оперативно реагировать на изменения в рыночной ситуации. Оперативное планирование денежных потоков на еженедельной и ежедневной основе также отсутствует. Инвестиционный бюджет составляется для оценки целесообразности инвестиционных проектов, планирования сумм и сроков инвестиций, а также учета влияния инвестиций на годовые бюджеты компании.

В целом, система бизнес-планирования в ООО «Метро Кэш энд Керри» представляет собой комплексный процесс. Он охватывает все уровни организации: от центрального офиса до отдельных торговых центров. В первую очередь, в ООО «Метро Кэш энд Керри» разрабатывается бюджет продаж по выручке. Этот бюджет является основой для планирования дальнейшей деятельности и определяет объемы закупок, производства и других ключевых процессов. Данный бюджет позволяет управлять процессом сбыта, а также определяет объемы необходимых закупок для поддержания нужного уровня товарных запасов. При расчете объемов закупок учитываются текущие остатки на складах и прогнозируемый спрос. В дополнение к стоимостным показателям, бюджет продаж также составляется в натуральных показателях для более точного планирования запасов.

После формирования бюджета продаж, следующим важным этапом бизнес-планирования в ООО «Метро Кэш энд Керри» является составление сметы затрат. Смета затрат составляется по различным отделам и направлениям деятельности компании. Она включает как переменные, так и постоянные затраты, необходимые для обеспечения операционной

деятельности. Для примера рассмотрим смету затрат отдела логистики на месяц (таблица 4).

Таблица 4 – Смета затрат отдела логистики ООО «Метро Кэш энд Керри» на месяц, тыс. руб.³

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Расход топлива	150
Заработная плата водителей и складских работников	500
Отчисления в социальные фонды (от заработной платы)	90
Ремонт и обслуживание транспорта	50
Аренда складских помещений	80
Прочие расходы	30
Итого	900

В качестве итога по планированию расходов и доходов предприятия составляется прогнозный отчет о финансовых результатах (бюджет прибылей и убытков). Анализ исполнения финансового плана за последние два года представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ выполнения плана ООО «Метро Кэш энд Керри» за 2023-2024 гг.⁴

Наименование показателя	Сумма, млн. руб.				Отклонения от плана			
	2023		2024		абсолютное		относительное, %	
	план	факт	план	факт	2023	2024	2023	2024
Выручка	224125	225785	256000	250095	1660	-5905	100,7	97,7
Себестоимость	172547	178411	195124	195626	5864	502	103,4	100,3
Прибыль от продаж	7655	7956	12104	11196	301	-908	103,9	92,5
Чистая прибыль	2990	3033	6800	6526	43	-274	101,4	96,0
Рентабельность продаж, %	3,42	3,52	2,66	4,48	0,10	1,82	-	-

Таким образом, в 2023 году компания успешно выполнила план по выручке и прибыли, что свидетельствует о достаточно эффективной системе планирования и управления. Снижение выручки и прибыли в 2024 году по

³ Составлено автором

⁴ Составлено автором по [7].

сравнению с планом указывает на необходимость пересмотра подходов к планированию и анализу рыночной конъюнктуры. Недостаточно точный прогноз себестоимости также требует внимания к процессу планирования затрат и управлению ресурсами. В целом, система бизнес-планирования в ООО «Метро Кэш энд Керри» требует дальнейшего совершенствования, особенно в части прогнозирования и управления затратами.

Библиографический список

1. Ильин, А. И. Планирование на предприятии / А.И. Ильин. - М.: Новое знание, 2022. - 672 с.
2. Либерман, Т. И. Программно-целевое планирование: подходы, инструменты, тенденции развития: монография / Т. И. Либерман, М. А. Гурина. - Москва: Первое экономическое издательство, 2020. - 162 с.
3. Маевская, Е. Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: монография / Е.Б. Маевская. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 108 с. — (Научная мысль).
4. Мазилкина Е.И. Бизнес-планирование / Е.И. Мазилкина. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. – 268 с.
5. Махинова, Н. В. Анализ эффективности финансового планирования на предприятии / Н. В. Махинова // Экономические исследования и разработки. – 2025. – № 1. – С. 191-197.
6. Мищенко, А. В. Методы финансового планирования и оценки эффективности управления производственно-финансовой деятельностью предприятия: монография / А.В. Мищенко, А.В. Пилюгина. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 304 с. — (Научная мысль).
7. ООО «Метро Кэш энд Керри» <https://checko.ru/company/metro-kehsh-ehnd-kerri-1027700272148>
8. ООО «Метро Кэш энд Керри» официальный сайт <https://metro-cc.ru/about>

9. Планирование деятельности на предприятии. - М.: Юрайт, 2022. - 352 с.
10. Формирование системы финансового менеджмента: теория, опыт, проблемы, перспективы: монография / под ред. А. А. Сафроновой, Е. Н. Рудаковой. - 2-е изд., стереотип. - Москва: Издательство «Научный консультант», 2024. - 228 с.
11. Черепанова, Т. Г. Совершенствование финансового планирования на предприятии / Т. Г. Черепанова // Экономические исследования и разработки. – 2025. – № 1. – С. 205-213.