

Оптимизация и автоматизация финансового контроля и логистических начислений маркетплейсов в группе ИП

1. Аннотация проекта

У селлеров маркетплейсов всегда было ощущение хаоса: данные о продажах, логистике и комиссиях разрозненные, штрафы и недоплаты незаметны, а ежедневный контроль превращался в рутинную догадку. Наш проект изменил это. Мы создали воспроизводимую модель финансового контроля для группы ИП, и индивидуальных ИП, которая превращает хаотичный учет в управляемый процесс.

Система FatCash встроена в ежедневную работу селлеров: мы подгружаем все исторические данные через API, проверяем корректность цифр, настраиваем контрольные показатели и регламенты, сопровождаем сотрудников по работе с таблицами и обеспечиваем прозрачность всех операций. Кроме обычного мониторинга продаж и начислений, процесс включает выявление необоснованных штрафов, возврат потерянных товаров со складов и подготовку материалов для досудебных претензий.

Результат — контроль стал системным, ошибки и потери заметны сразу, а управленческие решения принимаются на проверенной аналитике. Проект не ограничен одним кабинетом: это воспроизводимая методика, которая позволяет внедрять и масштабировать процесс финансового контроля для любой группы селлеров.

2. Введение

Компания: FatCash — сервис оцифровки, финансового контроля и сверки для продавцов на маркетплейсах Wildberries и Ozon.

Суть проекта: Направлен на создание управляемой системы финансового контроля для группы ИП (в презентуемом кейсе — три ИП, работающие в связке).

Мы построили единый процессный контур, который обеспечивает системный мониторинг продаж, начислений, логистики, штрафов и движения товарных активов. FatCash здесь выступает как инструмент автоматизации: сервис аккумулирует данные, фиксирует отклонения и формирует доказательную базу для возврата денежных средств.

Процесс не ограничивается техническим контролем: он включает выявление необоснованных штрафов и переплат, подготовку материалов для досудебных претензий к маркетплейсам, а также поиск и фиксацию случаев потери товаров на складах с последующим сопровождением возврата активов.

Дополнительно обеспечивается методологическая поддержка: для каждого кабинета проводится персональная настройка системы оцифровки, согласовываются ключевые показатели и регламенты работы. Команда сопровождает селлеров по вопросам финансовой стратегии — анализируется работа с артикулами, маржинальность и структура затрат, что позволяет принимать управленческие решения на основе проверенных данных.

Ключевые элементы процесса: Работа начинается с подключения кабинетов через API и полной подгрузки исторических данных. На этапе интеграции проводится комплексная проверка корректности выгрузки показателей: сопоставляются данные по

продажам, логистике, комиссиям и возвратам. В ходе валидации выявляются расхождения, проверяется полнота информации и устраняются технические ошибки.

Далее формируется система контрольных показателей с учетом специфики конкретного кабинета и структуры бизнеса. Контрольные метрики имеют изменчивый характер, в зависимости от стратегий, метрик. Например, если маржинальность просела и причина этому логистика, то к отслеживанию ставится логистика и все сопутствующие переменные. Определяется перечень метрик для ежедневного и еженедельного анализа, фиксируется периодичность проверки данных и порядок действий сотрудников при обнаружении отклонений.

Сотрудникам предоставляется адаптированная база знаний и регламенты работы, сформированные с учетом того, какие именно аналитические таблицы используются в рамках оцифровки конкретного клиента. Это позволяет стандартизировать работу с показателями и снизить зависимость результата от субъективных решений отдельных сотрудников.

В рамках процесса обеспечивается сопровождение работы с таблицами и регулярная проверка корректности данных. Ответственность за согласованность показателей закрепляется в регламенте. Отдельным направлением является системная сверка начислений и активов: выявляются недоплаты, повышенные штрафы, расхождения в логистике и случаи выбытия товаров. При обнаружении нарушений формируются материалы для обращения в поддержку маркетплейса и подготовки досудебных претензий.

Исходное положение до проекта:

— Финансовый контроль носил разрозненный характер: данные поступали из разных источников и не совпадали между собой.

— Отсутствовали регламенты для сотрудников по работе с отчетами и аналитическими таблицами.

— Потери по логистике и некорректные начисления.

— Не существовал единый подход к контролю ключевых показателей и прозрачного учета прибыли.

Решение

Для группы из трёх ИП сформирована единая модель финансового управления, охватывающая весь цикл работы с маркетплейсами — от интеграции данных до возврата денежных средств. Проект начинается с определения применяемой налоговой модели по каждому ИП. В зависимости от системы налогообложения выстраивается архитектура оцифровки, структура управленческих таблиц и логика расчётов.

Для системы «Доходы–Расходы + НДС» формируется отдельный контур финансовых таблиц с учетом вычетов, входящего и исходящего НДС и расчёта налоговой базы. Для УСН или АУСН с НДС применяется адаптированная модель учета доходов и обязательств перед бюджетом. Дополнительно по запросу подключаются специализированные аналитические блоки:

— таблица по «потеряшкам» на складах;

— РНП и расширенная версия РНП-100;

— модуль проверки логистики;

- анализ начисленных штрафов и удержаний;
- расширенная unit-экономика.

3. Бизнес-контекст рынка селлеров

Характеристика среды функционирования

Деятельность селлеров на маркетплейсах осуществляется в условиях высокой динамики и алгоритмизируемой модели расчетов. Финансовый результат формируется под влиянием комиссий, логистических тарифов, коэффициентов хранения, штрафных удержаний, возвратов и показателей выкупа. Значительная часть этих параметров рассчитывается автоматически и регулярно корректируется платформами.

Для малого и среднего бизнеса данная среда характеризуется высокой зависимостью от корректности начислений и полноты аналитических данных. При этом управленческие решения нередко принимаются на основе агрегированных отчетов маркетплейсов и внутренних таблиц, которые не обеспечивают целостной картины финансового результата.

Системная проблема начислений и контроля

Алгоритмы расчета комиссий и логистики маркетплейсов сложны и подвержены изменениям. Даже при стабильных продажах в практике селлеров регулярно возникают:

- расхождения по логистическим начислениям;
- завышенные коэффициенты хранения;
- необоснованные штрафы;
- удержания, требующие дополнительной проверки;
- случаи потери товарных единиц на складах.

При отсутствии системной сверки такие отклонения не фиксируются своевременно и трансформируются в накопительные финансовые потери. На уровне оборота они могут быть незаметны, однако существенно влияют на чистую прибыль.

Причины формирования операционной неуправляемости

Финансовые показатели селлера распределены между различными источниками данных. Часть информации формируется в отчетах маркетплейсов, часть — в внутренних управленческих таблицах, а товарный и складской учёт зачастую ведётся в специализированных системах, таких как «МойСклад», 1С и других аналогичных решениях.

Несмотря на использование данных платформ и их бесспорную эффективность, проблема управляемости сохраняется. Учетные системы фиксируют движение товаров, закупочные цены, остатки и первичную бухгалтерскую информацию, однако они не обеспечивают автоматической синхронизации с фактическими начислениями маркетплейсов, включая комиссии, логистические корректировки, штрафы и удержания.

В результате данные о себестоимости и остатках находятся в одной системе, а фактические финансовые списания — в другой. При отсутствии единого контура сверки показатели не сопоставляются в полном объёме, что приводит к расхождениям в расчётах маржинальности и прибыли.

Прозрачность как управленческий вызов

Практика внедрения детализированной финансовой аналитики показывает, что переход к точным расчетам может сопровождаться неоднозначной реакцией со стороны собственников. В рамках проекта один из клиентов отметил: «У вас просчет включает все возможные расходы маркетплейса, а при расчете юнит-экономики мы это не учитывали и себестоимость ставили примерную, а у вас по поставкам выбытие и факт сильно отличается от плана». Данный комментарий отражает типичный эффект приблизительных расчетов. При ручном учете часть издержек либо не фиксируется в полном объеме, либо агрегируется, что создает ощущение более высокой доходности.

Прозрачность может восприниматься как ограничение привычной модели управления, поскольку исключает опору на приблизительные показатели. Однако именно достоверные данные формируют основу для стратегически устойчивых решений, корректного масштабирования и снижения финансовых рисков. В долгосрочной перспективе управленческую ценность имеет не иллюзия прибыли, а её экономически обоснованная величина.

Влияние финансовой модели на стратегическое планирование

Устойчивый рост бизнеса на маркетплейсах невозможен без взаимосвязи между показателями прибыли и движением денежных средств. Планирование исключительно на основе целевой выручки не учитывает фактическую маржинальность, структуру затрат и оборачиваемость товара. Отсутствие связки между P&L и денежным потоком приводит к следующим рискам:

- постановке не реалистичных целей по масштабированию;
- закупке объёмов, не обеспеченных ликвидностью;
- формированию кассовых разрывов;
- масштабированию позиций с низкой фактической рентабельностью.

Операционные риски на уровне клиентского пути

Финансовый результат селлера формируется на всех этапах взаимодействия с покупателем: от первого клика до финального выкупа. Просадки конверсии на этапе карточки, увеличение сроков доставки, ошибки в остатках или рост возвратов непосредственно отражаются на показателях прибыли.

При отсутствии сквозной аналитики снижение маржинальности нередко интерпретируется как внешнее рыночное воздействие, тогда как фактическая причина может находиться в конкретном операционном процессе. Недостаток детализированных данных усложняет точечное управленческое вмешательство и увеличивает расходы на рекламу без устранения первопричины.

Влияние системы контроля на управляемость команды

Системный финансовый контроль оказывает влияние не только на взаимодействие с маркетплейсами, но и на внутреннюю управленческую модель компании. Возможность закрепления артикулов и финансовых показателей за конкретными менеджерами позволяет оценивать вклад каждого сотрудника в выручку и маржинальность бизнеса.

Формирование KPI на основе объективных данных обеспечивает прозрачность распределения ответственности и повышает управляемость команды. Собственник получает инструмент для системы мотивации и принятия кадровых решений.

4. Целевой процесс финансового сопровождения и контроля селлера

4.1. Границы процесса

Процесс: комплексное финансовое сопровождение селлера и системная сверка расчетов с маркетплейсами. Процесс включает не только контроль начислений, но и:

- персональную настройку финансовой модели;
- регулярные созвоны и стратегические разборы;
- формирование регламентов работы для команды селлера;
- сопровождение управленческих решений на основе подтвержденной аналитики.

Начало процесса: определение параметров финансового контура селлера и подключение источников данных.

Завершение цикла: подтвержденный финансовый результат за отчетный период, выявленные и зафиксированные расхождения, актуализированные регламенты и согласованный план действий на следующий период.

Процесс носит непрерывный и циклический характер.

4.2. Входы процесса. Для запуска и корректной работы процесса используются:

- API-доступы к кабинетам маркетплейсов (на чтение);
- данные о себестоимости товаров;
- данные из учетных систем (МойСклад, 1С и др.);
- информация о налоговой модели (УСН, АУСН, Доходы–Расходы + НДС и др.);
- сведения о наличии кредитов и графиках платежей от маркетплейсов;
- информация о схеме работы (FBO, FBS либо комбинированная модель);
- данные о рекламных расходах и продвижении;
- информация о внеплатформенных расходах и обязательствах.

4.3. Логика и этапы процесса

Этап 1. Диагностика и проектирование финансовой архитектуры

- Анализируется налоговая модель и схема работы (FBO/FBS).
- Учитываются кредитные обязательства перед маркетплейсами.
- Определяется глубина исторических данных.
- Формируется структура управленческих таблиц.
- Настраивается персональная модель оцифровки.

Результат этапа — согласованная финансовая архитектура селлера.

Этап 2. Интеграция и валидация данных

- Подключаются API.
- Настраивается автоматическая подгрузка данных.
- Проводится первичная сверка сводных и детализированных отчетов.
- Проверяется корректность логистики, комиссий, хранения, рекламы.
- Устраняются технические разрывы.

Формируется достоверная база для расчетов.

Этап 3. Настройка регламентов и ежедневного контура контроля

Для селлера и его команды формируются регламенты:

- с чего начинается рабочий день;
- какие показатели проверяются ежедневно;
- какие метрики анализируются еженедельно;

- какие финансовые параметры фиксируются ежемесячно;
- порядок действий при выявлении отклонений.

Определяются:

- зоны ответственности сотрудников;
- порядок внесения себестоимости и расходов;
- регламент реакции на индикаторы разрывов.

Финансовый контроль становится частью операционной рутины команды.

Этап 4. Операционное сопровождение. Процесс переходит в регулярный режим:

- ежедневная проверка корректности подгрузок и начислений;
- контроль маржинальности по артикулам;
- мониторинг логистики и штрафов;
- анализ влияния рекламы на прибыль;
- сопровождение управленческих решений.

Параллельно проводятся:

- еженедельные созвоны по текущим показателям;
- ежемесячные сверки финансового результата;
- планирование следующего периода.

Созвоны являются частью процесса, а не дополнительной услугой.

Этап 5. Системная сверка и возврат средств. На регулярной основе выполняется:

- выявление недоплат и переплат;
- проверка логистических начислений;
- анализ штрафов и удержаний;
- фиксация случаев потери товарных единиц;
- подготовка материалов для обращений и досудебных претензий.

4.4. Выходы процесса

- валидированную финансовую модель (P&L, Cash Flow, маржинальность);
- подтвержденные начисления маркетплейсов;
- выявленные недоплаты и переплаты;
- прозрачную управленческую аналитику по каждому артикулу;
- зафиксированные суммы к возврату (при наличии);
- персонализированные регламенты работы для команды;
- встроенный ежедневный контур финансового контроля;
- согласованный план действий на следующий период;
- регулярные точки синхронизации (еженедельные и ежемесячные созвоны).

4.5. Участники и роли

Селлер (собственник) - Принимает управленческие решения на основе аналитики.

Команда селлера - Работает по утвержденным регламентам, вносит данные, контролирует операционные показатели.

Менеджер проекта FatCash - Координирует процесс, сопровождает работу команды, контролирует соблюдение регламента.

Группа разработчиков - Обеспечивает стабильность интеграций и корректность данных.

Финансовый специалист - Контролирует расчеты, проводит сверки, участвует в стратегических разборах.

Руководитель направления - Владелец процесса, отвечает за его устойчивость и результативность.

4.6. Частота выполнения

- Ежедневно — проверка данных и индикаторов.
- Еженедельно — анализ динамики и корректировка действий.
- Ежемесячно — финансовая сверка и планирование.
- По мере выявления — сопровождение возвратов и претензионная работа.

Процесс непрерывный и интегрирован в операционную деятельность бизнеса.

4.7. KPI процесса

- Достоверность финансовой модели (отсутствие критических разрывов).
- 100% синхронизация свода и детализации.
- Полнота учета себестоимости.
- Снижение времени ручной сверки.
- Снижение количества необнаруженных начислений.
- Снижение ручной работы.
- Объем выявленных и возвращенных средств.
- Повышение прозрачности маржинальности по артикулам.
- Соблюдение регламентов командой селлера.

5. Инновационность процессного решения

Инновационность проекта заключается не в использовании ИТ-инструментов, а в переосмыслении архитектуры финансового контроля селлера. Мы изменили саму логику процесса — от реактивной модели к системной, встроенной в ежедневную операционную деятельность.

Ниже — ключевые отличия процессного решения от типовой практики рынка.

1. Претензионная работа встроена в регулярный цикл

На рынке претензии к маркетплейсам обычно возникают ситуативно — когда «что-то заметили» или «вдруг пропали деньги».

В нашей модели претензионная работа:

- является частью контрольного контура;
- запускается автоматически при выявлении расхождений;
- опирается на заранее сформированную доказательную базу;
- фиксируется в регламенте и периодичности процесса.

2. Финансовый контроль переведен из ежемесячной реакции в ежедневный

Типичная практика селлера — смотреть финансовый результат раз в месяц перед вывод средств, когда уже поздно что-либо корректировать. В целевой модели:

- контроль ключевых показателей ведется ежедневно;
- отклонения фиксируются сразу;
- управленческие решения принимаются не по факту убытка, а по факту отклонения;
- ежемесячный отчет становится не точкой обнаружения проблемы, а точкой стратегического анализа.

3. Интеграция налоговой модели в управленческую аналитику

Одна из ключевых проблем рынка — разрыв между бухгалтерией и управленческими цифрами. В нашей архитектуре:

- налоговый режим учитывается при расчете маржинальности;
- налоговая нагрузка прогнозируется, а не фиксируется постфактум;
- P&L формируется с учетом реальных обязательств;
- финансовое планирование строится на чистой, а не «номинальной» прибыли.

4. Формирование доказательной базы внутри процесса

Еще одно отличие — доказательная база не собирается вручную «под спор». Она формируется автоматически в рамках процесса:

- фиксируются начисления и удержания;
- сохраняются данные сверок;
- документируются расхождения;
- структурируются основания для претензий.

Управленческий эффект инноваций:

- финансовый контроль становится непрерывным;
- претензионная работа — предсказуемой;
- налоговая нагрузка — прозрачной;
- решения — основанными на валидированных данных.

Инновационность проекта заключается в том, что финансовое сопровождение перестает быть сервисной функцией и становится частью архитектуры управления бизнесом. Это демонстрирует переход от фрагментарного учета к зрелому процессному подходу.

6. Трудности внедрения и управленческие барьеры

Внедрение зрелой модели финансового контроля — это не просто техническая интеграция API или настройка таблиц. Это изменение управленческой модели работы, бизнес-культуры и подхода к данным. Даже при наличии качественных инструментов на рынке, их эффективность ограничена, если не выстроена соответствующая процессная дисциплина и управленческий контур. Ниже — ключевые препятствия, с которыми мы сталкивались в проекте, и способы их преодоления.

1. Сопротивление изменениям и личное восприятие цифр

Часто собственники бизнеса привязаны к привычным цифрам — даже если они менее точные. Один клиент признался, что при ручном своде цифр прибыль казалась выше, чем после детальной аналитики. Это эффект привычной модели — когда приблизительные расчеты скрывают проблемы, а точные цифры воспринимаются как «плохие новости». Это не техническая ошибка, а психологический барьер: переход от «ощущения контроля» к реальному контролю. В проекте мы работали с этим через:

- открытое сравнение «старых» и «новых» метрик на фактах;
- регулярные финансовые обзоры с собственником;
- визуализацию расхождений и динамики;
- демонстрацию реальных эффектов на прибыль и риск.

2. Недоверие к аналитике и разрозненные данные

Многие селлеры пользуются разными источниками: отчеты маркетплейсов, внутренние таблицы, учетные платформы, CRM-системы. Это ведёт к разрывам между расчетами и управленческими данными. Подобные сложности характерны для цифровых трансформаций: просто иметь инструмент недостаточно — важно уметь его использовать и выстраивать данные. Проблема возникает на стыке данных:

- маркетплейсов (свои алгоритмы начислений);
- учетных систем (свои списки и правила);
- сторонних источников (реклама, кредиты, расходы).

Мы преодолевали этот барьер путём:

- консолидации всех входных потоков;
- согласования источников с бизнесом;
- автоматической валидации и перекрестной сверки;
- визуализации расхождений.

3. Расхождения данных маркетплейсов

Маркетплейсы используют собственные алгоритмы расчёта комиссий, логистики, штрафов и бонусов, которые часто меняются и не документируются в одном формате. Это приводит к тому, что:

- отчеты маркетплейсов могут не совпадать с управленческими данными;
- часть начислений и удержаний не учитывается или учитывается неверно;
- пересчёт вручную занимает много времени.

Наша модель фиксирует:

- автоматические перепады начислений;
- логические несоответствия;
- разрывы в логистике и комиссиях.

4. Отсутствие дисциплины учета и непрозрачный управленческий контур

Многие мелкие и средние бизнесы ведут учет эпизодически — например, вводят расходы только при крупных операциях. Это делает невозможным ежедневный контроль и выравнивание финансовой картины. Чтобы устранить эту проблему, мы:

- прописали регламенты;
- установили периодичность проверок (ежедневно/еженедельно/ежемесячно);
- закрепили роли и зоны ответственности;
- ввели регулярные точки синхронизации.

5. Сложность работы с налоговыми режимами

Разные налоговые режимы (УСН, АУСН, «Доходы–Расходы + НДС» и др.) формируют разные требования к учёту прибыли. Простой перенос бухгалтерских подходов в управленческую аналитику приводит к потере точности. В нашей модели налоговый режим встроен в R&L и маржинальность, а не учитывается отдельно. Это дает:

- более точную картину чистой прибыли;
- основу для управленческих решений;
- безопасное планирование денежных потоков.

6. Необходимость изменения управленческого поведения

Это, пожалуй, самый сложный барьер. Многие компании не организуют регулярные обзоры финансовых результатов, не проводят ежедневный мониторинг, не связывают данные с действиями. Процессная модель помогает преодолеть этот барьер:

- уведомления о расхождениях и индикаторы в режиме реального времени;
- регламенты ежедневной проверки;
- регулярные групповые созвоны команды;
- прозрачные KPI для менеджеров.

7. Общая цифровая неграмотность и неопределённость компетенций

Цифровая трансформация требует компетенций в финансовой аналитике, понимания API, интеграций, а также умения работать с большими потоками данных. Отсутствие таких навыков — еще один источник сопротивления. Мы преодолеваем это за счёт:

- обучения персонала;
- постепенного перехода от ручных операций к системному контролю;
- поддержки и сопровождения на всех этапах.

Сложности внедрения — это не технические препятствия, а управленческие. Они связаны с культурой принятия решений, дисциплиной учета, доверием к данным и готовностью переходить к профессиональным процессам. Именно процессная модель — с её регламентами, ролями, регулярным контролем и прозрачной аналитикой — позволяет не просто преодолеть барьеры, но и системно изменить способ принятия решений. Это не «автоматизация отчётов», а переход к зрелому управленческому процессу, который становится основой устойчивого роста бизнеса.

8. Результаты трансформации

Применение методологии и внедрение процессного контура финансового контроля привело к устойчивым изменениям на трех уровнях — операционном, финансовом и управленческом. Эти изменения сопоставимы с теми, которые фиксируются в успешных BPM-инициативах в других секторах, где цифровая трансформация процессов приводит к значительному повышению эффективности и точности управления.

8.1. Операционные эффекты. Сокращение ручной работы на 90 %

Одним из самых ощутимых эффектов стала резкая автоматизация рабочего цикла: ручной ввод и обработка данных снизились примерно на **90 %**. Перенесена в автоматический контур большая часть вручную выполнявшихся операций, автоматизация позволила сократить человеческие ошибки и ускорить процессы. В ручном режиме остались только управленчески значимые действия:

Поставки и остатки

- внесение себестоимости по поставкам с помощью фильтров;
- фиксация даты и месяца поставки.

Журнал операций

- внесение платежей по статьям расходов;
- распределение затрат по датам.

Самовыкупы

- указание периода и объемов.

Остальные расчеты (комиссии, логистика, реклама, налоги, маржинальность, сверка, P&L) обрабатываются автоматически, что резко снижает нагрузку команду.

Сокращение времени на сверку

Процессная автоматизация обеспечивает:

- мгновенную сверку начислений маркетплейсов;
- сопоставление данных из нескольких источников;
- выявление расхождений на ранних этапах.

Снижение количества ошибок.

Стандартизация, валидация данных и автоматизация расчетов привели к значительному сокращению типичных ошибок:

- неверные расчеты себестоимости;
- пропущенные расходы;
- неточности в логистике;
- ошибки ручного пересчета.

8.2. Финансовые эффекты. Выявление недоплат и переплат

Регулярная автоматическая сверка данных маркетплейсов с консолидированной финансовой моделью позволила:

- системно фиксировать недоплаты;
- корректировать удержания;
- выявлять алгоритмические расхождения в начислениях.

Возвраты и корректировки. Благодаря встроенной претензионной процедуре:

- формируются доказательные основания;
- претензии системно запускаются по регламенту;
- суммы к возврату фиксируются и отслеживаются.

В отличие от разовых обращений, интегрированный процесс позволяет получать возвраты как часть бизнес-циклов, что существенно повышает предсказуемость финансовых результатов.

Корректировка маржинальности. Интеграция налоговой модели, всех затрат, рекламных расходов и логистики дает реальный образ маржинальности по SKU и по бизнесу в целом. Это позволяет:

- отсекают убыточные товары;
- пересматривать цены;
- планировать закупки на основе реальных данных.

Повышение точности финансового планирования

С переходом на валидированный P&L и Cash Flow:

- прогнозы становятся достоверными;
- учитывается налоговая нагрузка заранее;
- план рекламных бюджетов осуществляется на основе конкретных сценариев.

8.3. Управленческие эффекты

Снижение хаоса. Структурированный процесс и регулярные проверки убирают «пожарный» подход. Финансовый контроль становится предсказуемым и циклическим. Собственник получает ясную картину:

- реальной прибыли;
- структуры затрат;

- влияния рекламы и логистики;
- налоговых обязательств.

Формирование дисциплины учета. Регламенты и регулярные сессии приводят к:

- обязательной фиксации расходов;
- поведенческой дисциплине в команде;
- регулярности проверок.

Повышение управляемости команды:

- ускоренному реагированию на отклонения;
- единым точкам контроля;
- лучшей координации действий.

Высвобождение управленческого времени:

- стратегического планирования;
- анализа трендов;
- принятия долгосрочных решений.

Сокращение ручной работы и переход к автоматизированному управлению — ключевой эффект ВРМ-инициатив, которые фокусируются на скорости, качестве данных и гибкости принятия решений.

Результаты трансформации показывают, что построенный процесс финансового контроля работает на уровне зрелой цифровой ВРМ-инициативы: он снижает операционные издержки, повышает точность финансового планирования, укрепляет управленческую дисциплину и выводит финансовую функцию из режима реакции в режим управления. Эти изменения не только повышают эффективность, но и создают прочную основу для устойчивого роста бизнеса.

9. Итог проекта и измеримые результаты для оценки жюри

Этот проект нельзя оценивать только как автоматизацию финансовых расчётов. Его результат — изменение управленческой модели бизнеса. Финансовый контроль перестал быть вспомогательной функцией. Он стал системным инструментом управления рисками, прибылью и масштабированием.

Главный управленческий сдвиг: бизнес перешёл от интуитивного контроля к модели, основанной на регламенте, данных и ответственности.

9.1. Ключевые управленческие изменения

1. Хаотичный контроль → управляемый процесс Контроль больше не зависит только от собственника. Появились:

- регламентированные циклы проверок;
- закреплённые роли;
- контрольные точки;
- измеримые показатели эффективности.

2. Претензионная работа стала частью операционной модели. Работа с расходами перестала быть «разовой инициативой». Теперь это регулярный элемент финансового цикла, встроенный в процесс контроля.

3. Налоговая модель связана с управленческой аналитикой. Налоги перестали рассчитываться постфактум. Они включены в управленческую модель и влияют на:

- ценообразование;
- рекламную стратегию;
- планирование прибыли;
- решения о масштабировании.

4. Создана воспроизводимая методика внедрения:

- зафиксированы этапы внедрения;
- определены роли;
- установлены контрольные показатели;
- стандартизированы алгоритмы сверки.

5. Финансовый контроль стал элементом стратегии роста:

- позволяет прогнозировать прибыль;
- управлять маржинальностью по SKU;
- выявлять зоны потерь;
- снижать риск кассовых разрывов;
- принимать решения на основе валидированных данных.

9.2. Измеримые результаты (метрики до / после)

Ниже представлены количественные показатели трансформации.

Показатель	До внедрения	После внедрения	Изменение
Доля ручных операций	~100 %	≤10 %	↓ на 90 %
Время на сверку	1–2 дня ручной проверки	Автоматическая регулярная сверка	Снижение трудозатрат в 5–8 раз
Частота контроля	Эпизодическая, нерегулярная	Регламент: ежедневный / недельный цикл	100 % циклов по регламенту
Выявление расхождений	Случайное, несистемное	Автоматическая фиксация отклонений	Переход к системному контролю
Претензионная работа	По инициативе собственника	Встроена в процесс	Регулярная и воспроизводимая
Учет налоговой нагрузки	Постфактум	Интегрирован в P&L	Повышение точности планирования

Точность маржинальности	Частичная, без учета всех затрат	Полная модель затрат	Управление по реальной прибыли
Финансовая прозрачность	Разрозненные данные	Консолидированная система	100 % синхронизация
Зависимость от собственника	Высокая	Снижение операционной вовлечённости	Высвобождение управленческого времени

9.3. Экономический эффект

Внедрение позволило:

- системно выявлять недоплаты и переплаты;
- возвращать средства через встроенную претензионную модель;
- предотвращать накопление финансовых ошибок;
- снижать операционные риски;
- повышать точность прогнозирования прибыли и денежных потоков.

Финансовый эффект выражается не только в возвратах, но и в предотвращённых потерях и управленческих решениях, принятых на основе достоверных данных.

Проект продемонстрировал переход от ручного контроля к процессной модели финансового управления.

Были достигнуты три ключевых результата:

1. Процесс стал регламентированным и воспроизводимым.
2. Контроль стал системным и измеримым.
3. Финансовая функция стала частью стратегии роста, а не реакцией на проблемы.

Главная ценность проекта — не в технологиях, а в управленческой трансформации.

Создан устойчивый финансовый контур, который:

- масштабируется без роста хаоса;
- снижает риски;
- повышает прозрачность;
- поддерживает стратегическое развитие бизнеса.

Приложение 1

L	M	N	O	P	Q	R	S	T	Z
За неделю расход логистики	235 187,79			178 242,34	158 772,64	-19 469,70	100,0%	Отчет № и датат от	
Артикул продавца	Артикул WB	Габариты ВВ	Габариты карточки	Сумма логистики ВВ	Сумма логистики по габаритам карточки	Разница	Процент точности расчета	и от	
top_молочный		0,4	0,396	91,52	91,52	0,00	100%	-500	Добрый день! Заявлено возращение на отчет № и от на все размещенные в дальнейшем габаритные документы к нему. Не согласен с суммами удержаний за логистку со следующим артикулом: 207119251, 298138725, 324435220, 326220134, 365422077, 365422089, 365422092. Общая сумма необоснованного удержания составляет 19 841 рубль. По данным отчетов выявлено завышение логистики из-за неверно замеренных габаритов со стороны WB. Прошу предоставить подтверждающие документы, методику расчета, фото- и видео-доказательства, а также ссылки на положения Сферты. Мотивированные возражения будут направлены после получения документов.
top_длинный_рукав		1,5	1,5	431,42	431,42	0,00	100%		
блузка_черная_укороченная		1,75	1,5	3795,27	3590,36	-234,91	100%		
Блузка_белая_укороченная		1,5	1,5	5875,87	5876,06	0,19	100%		
Блузка_леопард_укороченная		2,5	1,5	2410,73	1907,07	-503,66	100%		
костюм_белый_джинс		6,87	9,12	18397,26	16397,89	-2000,00	100%		
костюм_розовый_джинс		9,9	9,9	1773,45	1773,45	0,00	100%		
костюм_серый		12	12	688	688	0,00	100%		
Лео_Новая_рубашка		1,75	1,83	8736,46	8385,42	-351,04	100%		
Блузка_бордовая_укороченная		2,48	1,5	5439,65	4318,09	-1121,56	100%		
Блузка_укороченная_лео_серая		1,58	1,5	230,54	225,57	-4,97	100%		
Блузка_укороченная_лео_белая		1,79	0,75	3189,18	1674,47	-1514,71	100%		
Блузка_укороченная_лео_черная		0,72	0,72	635,23	635,24	0,01	100%		
Блузка_укороченная_лео_бордо		1,5	1,5	1839,47	1839,55	0,08	100%		
Блузка_укороченная_лео_бежевый		1,5	1,5	356,77	356,81	0,04	100%		
Блузка_укороченная_лео_широкий		1,5	1,5	608,86	608,86	0,00	100%		
Блузка_укороченная_мелкий_лео_серый		1,5	1,5	822,75	822,78	0,03	100%		
Блузка_укороченная_серый_пикто		1,75	1,75	1320,58	1320,68	0,10	100%		
Блузка_укороченная_лео_желтый		1,5	1,5	128,26	128,26	0,00	100%		
Блузка_укороченная_лео_розовый		1,86	1,5	1895,49	1729,82	-165,67	100%		

Рисунок 1. - Контроль логистических показателей

ОГЛАВЛЕНИЕ	25	Май 2025	Июнь 2025	Июль 2025	Август 2025	Сентябрь 2025	Октябрь 2025	Ноябрь 2025	Декабрь 2025	Январь 2026	Февраль 2026
Переменные расходы		2 854 309₽	2 203 046₽	2 104 337₽	2 805 455₽	2 425 414₽	2 003 255₽	1 603 963₽	2 299 777₽	738 933₽	4 044 736₽
Себестоимость проданных товаров		967 700₽	688 830₽	678 430₽	846 750₽	745 260₽	618 430₽	382 250₽	546 540₽	154 120₽	1 057 380₽
Себестоимость %		28,60%	28,00%	29,90%	25,10%	25,06%	23,95%	18,90%	18,77%	20,45%	19,02%
Расходы на МП		1 801 997₽	1 462 832₽	1 425 907₽	1 958 705₽	1 680 154₽	1 384 825₽	1 221 713₽	1 753 237₽	580 813₽	2 977 356₽
Расходы на МП, %		53,26%	59,46%	62,85%	58,07%	56,49%	53,62%	60,21%	60,21%	77,09%	53,55%
Комиссия		876 957,28₽	709 425,40₽	700 790,16₽	1 042 334,84₽	919 473,82₽	798 047,14₽	711 024,15₽	1 045 145,70₽	266 380,35₽	1 923 571,99₽
Средний % комисси до СПП		25,90%	28,80%	30,89%	30,90%	30,90%	30,90%	35,13%	35,89%	35,39%	34,59%
Эквайринг		44 024₽	31 631₽	30 021₽	47 468₽	37 090₽	34 242₽	27 333₽	43 739₽	12 225₽	102 700₽
Эквайринг, %		1,30%	1,28%	1,32%	1,41%	1,25%	1,33%	1,35%	1,50%	1,62%	1,85%
Логистика WB		613 249₽	403 118₽	368 619₽	410 950₽	443 401₽	429 003₽	338 494₽	537 724₽	169 903₽	837 731₽
Логистика WB, %		18,13%	16,39%	16,23%	12,18%	14,91%	16,71%	16,72%	16,47%	22,55%	15,07%
Штрафы WB		8 162₽	640₽	1 692₽	8 691₽	6 595₽	1 460₽	1 730₽	250₽	720₽	520₽
Штрафы WB, %		0,24%	0,03%	0,07%	0,26%	0,22%	0,06%	0,09%	0,01%	0,10%	0,01%
Хранение товаров WB		71 695₽	78 055₽	79 440₽	91 174₽	82 307₽	82 982₽	79 712₽	79 498₽	82 197₽	57 800₽
Хранение товаров WB, %		2,12%	3,17%	3,50%	2,70%	2,77%	3,21%	3,94%	2,73%	10,91%	1,04%
Платная приемка		10 386₽	12 154₽	0₽	11 677₽	0₽	0₽	0₽	0₽	0₽	0₽
Платная приемка, %		0,31%	0,49%	0,00%	0,35%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Прочие удержания WB		-2 579₽	39 443₽	-1 535₽	39 884₽	25 971₽	17 091₽	18 093₽	25 748₽	9 116₽	27 518₽
Самовыкупы		0₽	0₽	0₽	0₽	0₽	0₽	0₽	0₽	0₽	0₽
DRP Общай, %		5,32%	7,86%	10,88%	9,09%	5,56%	0,85%	2,24%	0,73%	5,34%	0,49%
DRP WB, %		5,32%	7,66%	10,88%	9,09%	5,56%	0,85%	2,24%	0,73%	5,34%	0,49%
Маркетинг-реклама внутренняя на WB		180 104₽	188 365₽	246 880₽	306 526₽	165 316₽	22 000₽	45 327₽	21 132₽	40 272₽	27 514₽
Внутр. реклама WB клубск		8 500₽	0₽	0₽	0₽	0₽	0₽	0₽	0₽	0₽	0₽
Маркетинг-реклама внутренняя на WB Бонусы		0₽	0₽	0₽	0₽	0₽	0₽	0₽	0₽	0₽	0₽

Рисунок 2 - Контрольные метрики

	A	B	C	D	E
1	Название	Дата	Штраф	Артикул	Баркод
2	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	09-01-2025		70 блузка_белая_укороченная	2038272566212
3	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	09-01-2025		170 топ_паетки_черный	2039057225287
4	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	12-01-2025		10 костюм_леопард	2041352456242
5	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	12-01-2025		30 блузка_белая_укороченная	2038272566229
6	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	12-01-2025		40 костюм_леопард	2041352462731
7	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	12-01-2025		80 топ_паетки_черный	2039057225287
8	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	26-01-2025		70 блузка_белая_укороченная	2038272566212
9	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	30-01-2025		40 костюм_леопард	2041352462731
10	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	30-01-2025		20 блузка_белая_укороченная	2039256906444
11	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	09-02-2025		70 костюм_леопард	2041352456242
12	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	09-02-2025		30 блузка_белая_укороченная	2039256906451
13	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	09-02-2025		20 костюм_белый_джинс	2041244301810
14	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	09-02-2025		30 костюм_белый_джинс	2041244301780
15	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	09-02-2025		30 блузка_белая_укороченная	2038272566212
16	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	09-02-2025		30 костюм_белый_джинс	2041244301780
17	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	09-02-2025		70 блузка_белая_укороченная	2038272566212
18	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	18-02-2025		60 блузка_белая_укороченная	2039256906444
19	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	25-02-2025		40 блузка_белая_укороченная	2038272566212
20	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	25-02-2025		10 костюм_белый_джинс	2041244301797
21	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	26-02-2025		40 блузка_белая_укороченная	2038272566229
22	Платное хранение возвратов на ПВЗ более 3 дней	26-02-2025		40 блузка_белая_укороченная	2038272566229

Рисунок 3 - Штрафы - отслеживания