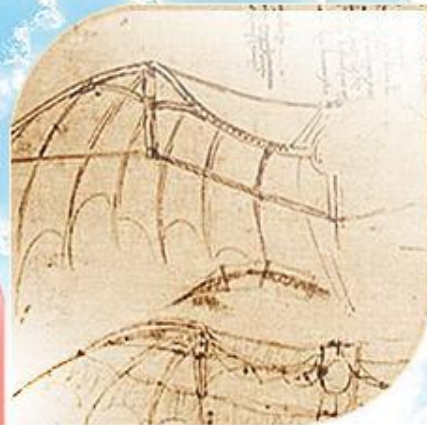


ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



«Финансовая отчетность» Трансформация

Зоя Стрелкова

3 отчета руководителя

№1: Управленческий баланс

Чем владеет собственник, чем владеет компания, и что компания должна

№2: Отчет о прибылях и убытках

Какие товары и услуги вы передали клиентам за месяц, какие затраты для этого понадобились, и какую прибыль вы заработали

№3: Отчет о движении денежных средств

Какие деньги приходили и уходили в течение месяца, и что осталось на счетах

3 управленческих отчета

№1: управленческий баланс

АКТИВЫ (то, чем ВЛАДЕЕТ компания)

- Деньги
- Финансовые резервы
- Запасы товаров, сырья, материалов
- Оборудование, здания
- Торговые знаки
- Дебиторская задолженность (то, что компании должны клиенты)
- Авансы, которые компания заплатила поставщикам
- И прочее, что компания может «превратить в деньги»

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА (то, что компания ДОЛЖНА)

- Кредиты банков
- Кредиторская задолженность (перед поставщиками)
- Авансы, полученные от покупателей
- Остальные долги компании

Капитал (то, чем владеет СОБСТВЕННИК)

- Стоимость начальных вложений собственников
- Накопленная прибыль, которую собственники «оставили в компании»

Управленческий баланс: пример

Когда все только начинается:

На 01 января 2018 года

Активы (то, чем владеет компания)	500	Обязательства (то, что компания должна)	0
Деньги	500	Кредиты банков	0
Финансовые резервы	0	Кредиторская задолженность (перед поставщиками)	0
Запасы товаров, сырья, материалов	0	Авансы, полученные от покупателей	0
Оборудование	0	Капитал	500
Дебиторская задолженность (то, что компании должны клиенты)	0	Стоимость начальных вложений собственников	500
Авансы, которые компания заплатила поставщикам	0	Накопленная прибыль, которую собственники «оставили в компании»	0
Всего	500	Всего	500

Управленческий баланс: пример

Прошел год. Вариант 1

	На 01 января 2018 года	На 01 января 2019 года		На 01 января 2018 года	На 01 января 2019 года
Активы (то, чем владеет компания)	500	1480	Обязательства (то, что компания должна)	0	780
Деньги	500	3	Кредиты банков	0	680
Финансовые резервы	0	0	Кредиторская задолженность (перед поставщиками)	0	100
Запасы товаров, сырья, материалов	0	350	Авансы, полученные от покупателей	0	
Оборудование	0	530	Капитал	500	700
Дебиторская задолженность (то, что компания должны клиенты)	0	450	Стоимость начальных вложений собственников	500	500
Авансы, которые компания заплатила поставщикам	0	147	Накопленная прибыль, которую собственники «оставили в компании»	0	200
Всего	500	1480	Всего	500	1480

Управленческий баланс: пример

Прошел год. Вариант 1

На 01 января 2019 года

Активы (то, чем владеет компания)	1480	Обязательства (то, что компания должна)	780
Деньги	3	Кредиты банков	680
Финансовые резервы	0	Кредиторская задолженность (перед поставщиками)	100
Запасы товаров, сырья, материалов	350	Авансы, полученные от покупателей	
Оборудование	530	Капитал	700
Дебиторская задолженность (то, что клиенты должны компании)	450	Стоимость начальных вложений собственников	500
Авансы, которые компания заплатила поставщикам	147	Накопленная прибыль, которую собственники «оставили в компании»	200
Всего	1480	Всего	1480

Нет резервов

Кредит вложен в избыточные активы

Кредит

Есть прибыль

Управленческий баланс: пример

Прошел год: вариант 2

На 01 января 2019 года

	вариант 1	вариант 2		вариант 1	вариант 2
Активы	1480	1000	Обязательства	780	300
Деньги	3	3	Кредиты банков	680	
Финансовые резервы	0	100	Кредиторская задолженность	100	200
Запасы товаров, сырья, материалов	350	200	Авансы, полученные от покупателей		100
Оборудование	530	400	Капитал	700	700
Дебиторская задолженность (то, что компании должны клиенты)	450	220	Стоимость начальных вложений собственников	500	500
Авансы, которую компания заплатила поставщикам	147	77	Накопленная прибыль, которую собственники «оставили в компании»	200	200
Всего	1480	1000	Всего	1480	1000

Есть резервы

Ничего лишнего

Не конкурируем с банками

Нас кредитуют поставщики и клиенты

Такая же прибыль

Какой баланс будет у вашего бизнеса – решаете вы

В интересах собственника:



Увеличивать капитал



Не наращивать активы сверх
необходимого



Создавать финансовые резервы

3 управленческих отчета

№2: Отчет о прибылях и убытках

Отчет о прибылях и убытках
Выручка от реализации товаров и услуг
Себестоимость реализованных товаров и услуг
<i>Маржинальная прибыль</i>
<i>Маржинальность (Маржинальная прибыль / выручка)</i>
Коммерческие расходы
Общие и управленческие расходы
Проценты по кредитам
Налоги
<i>Прибыль</i>
<i>Рентабельность (Прибыль / выручка)</i>

Самые главные цифры:

- Прибыль, потому что она увеличивает капитал*
- Рентабельность (эффективность)*

3 управленческих отчета

№3: Отчет о движении денежных средств

Отчет о движении денежных средств	
Начальный остаток	
Поступления по операционной деятельности (выручка от клиентов)	
Выплаты по операционной деятельности:	
Оплата поставщикам	
Зарплата	
Налоги	
Денежный поток по операционной деятельности	
Поступления по инвестиционной деятельности:	
Продажа оборудования	
Возврат финансовых вложений	
Выплаты по инвестиционной деятельности:	
Покупка оборудования	
Финансовые вложения	
Денежный поток по инвестиционной деятельности	
Поступления по финансовой деятельности: получение кредитов	
Выплаты по финансовой деятельности:	
Погашение кредитов	
Оплата процентов по кредитам	
Оплата дивидендов	
Денежный поток по финансовой деятельности	
Конечный остаток	

*Самая главная цифра:
Денежный поток от
операционной
деятельности*

Чтобы управлять бизнесом, нужны все 3 отчета

№1: Управленческий баланс

Чем владеет собственник, чем владеет компания, и что компания должна

№2: Отчет о прибылях и убытках

Какие товары и услуги вы передали клиентам за месяц, какие затраты для этого понадобились, и какую прибыль вы заработали

№3: Отчет о движении денежных средств

Какие деньги приходили и уходили в течение месяца, и что осталось на счетах

Чтобы управлять бизнесом, нужны все 3 отчета

- Если у вас сейчас нет всех 3х отчетов - как раз хороший момент, чтобы узнать о них побольше, и внедрить в свою систему управления

баланс на начало месяца, 01 января	отчет о прибылях и убытках за январь, с 01 по 31 января	отчет о движении денежных средств за январь, с 01 по 31 января	баланс на начало февраля, на 01 февраля
--	--	--	---

- Если у вас уже есть 3 отчета, получайте от них максимальную пользу

Приборная панель: что важно?

1. Важны сами цифры
 - Выручка, прибыль, запасы, дебиторская и кредиторская задолженность, и т.д.
2. Важна динамика этих показателей (в %) – что растет, что падает

*Динамика выручки
2018 к 2017*

=

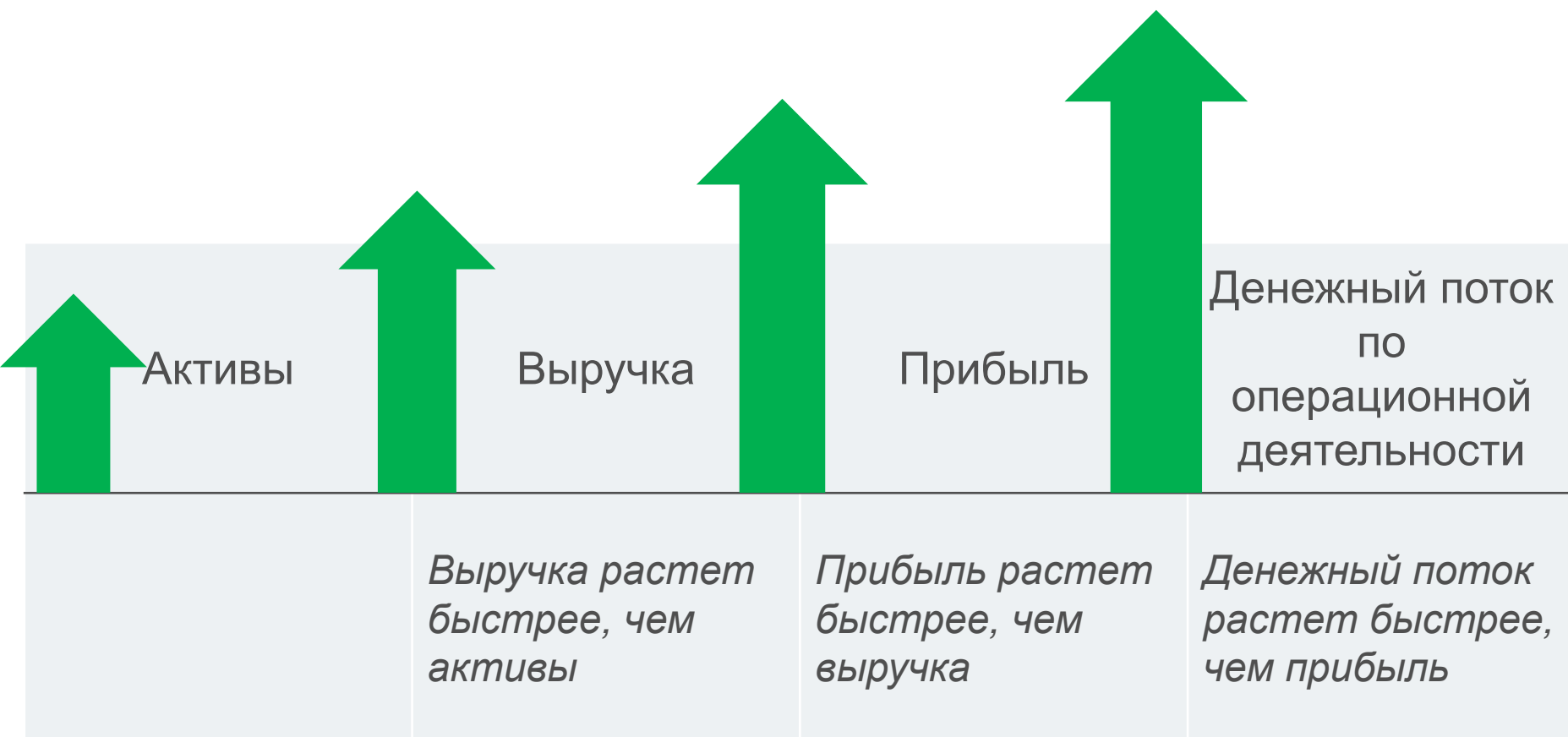
*Выручка **2018** – Выручка **2017***

*Выручка **2017***

Приборная панель: что важно?

1. Важны сами цифры
 - Выручка, прибыль, запасы, дебиторская и кредиторская задолженность, и т.д.
2. Важна динамика этих показателей (в %)
3. Важны соотношения показателей
 - прибыль/выручка = рентабельность, оборачиваемость, структура затрат, и т.д.
4. Важны цифры в пересчете на единицу
 - на одного клиента, на квадратный метр, на час работы, на сотрудника и т.д.

Главная цель: вывести показатели компании на правильное соотношение



ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



Домашнее задание

Домашнее задание: увеличение прибыли и денежного потока

Возможные направления работы:

1. Изучать рынок: находить варианты «не хуже – дешевле – с более выгодной отсрочкой»
2. Проводить переговоры с поставщиками: снижать цены, увеличивать отсрочки
3. Не закупать лишнего: сократить объем разовой закупки (регулировать уровень запасов)
4. Снижать потери: выявлять источники брака, переделок, рекламаций, излишнего расхода ресурсов
5. Увеличивать полезную загрузку людей, помещений и оборудования

Домашнее задание. Шаг 1

- Возьмите все расходы своего бизнеса (например, попросите выгрузить их из бухгалтерской программы, максимально подробно)
- Разделите все расходы на 3 блока:
 1. Себестоимость – то, что непосредственно нужно для создания вашего продукта, оказания услуги, реализации товара. Это могут быть материалы, товары, прямые трудозатраты тех, кто делает продукт или оказывает услугу
 2. Коммерческие расходы – то, что нужно, чтобы продать ваш продукт, привлечь клиента, доставить продукт клиенту. Это может быть заработная плата менеджеров по продажам или продавцов, их командировочные расходы, маркетинг, реклама
 3. Управленческие расходы – это общие расходы компании, то, что нужно, чтобы вести бухгалтерию, обеспечивать офис всем необходимым, и управлять бизнесом

1. Себестоимость реализованных товаров и услуг

- материалы, сырье
- товары
- прямые трудозатраты
- ...

3. Управленческие расходы

- аренда офиса
- заработная плата управленческого персонала
- СВЯЗЬ
- канцтовары
- ...

2. Коммерческие расходы

- заработная плата менеджеров по продажам
- командировки
- аренда складов
- доставка до клиента
- реклама
- поддержка сайта
- ...

Домашнее задание. Шаг 2

- Составьте карту расходов вашего бизнеса – заполните «Список расходов»

Список расходов	Неделя №1	Неделя №2	Неделя №3	Неделя №4	...	Неделя №10
1. Себестоимость реализованных товаров и услуг						
- материалы, сырье						
- товары						
- прямые трудозатраты						
...						
2. Коммерческие расходы						
- заработная плата менеджеров по продажам						
- командировки						
- аренда складов						
- доставка до клиента						
- реклама						
- рассылка						
- поддержка сайта						
...						
3. Управленческие расходы						
- аренда офиса						
- заработная плата управленческого персонала						
- связь						
- канцтовары						

Домашнее задание. Шаг 3

- Составьте план – что вы будете делать по каждому пункту расходов, чтобы увеличить прибыль и денежный поток, на **10 недель** вперед.
- Ни одной недели без нового мероприятия!

Наименование	Неделя №1	Неделя №2	Неделя №3	Неделя №4
1. Себестоимость реализованных товаров и услуг				
- товары				Занялись оборачиваемостью, снизили запасы
2. Коммерческие расходы				
- заработная плата менеджеров по продажам			Пересмотрели систему оплаты труда, добавили ответственность за поступление денежных средств	
- поддержка сайта		Уточнили: что выгоднее делать своими силами, что отдать на аутсорсинг		
3. Управленческие расходы				
- канцтовары	Проанализировали альтернативных поставщиков, улучшили условия			

А если вам понравится, и вы продолжите каждую неделю не только увеличивать продажи, но и находить резервы увеличения прибыли и денежного потока, то к концу года вы получите заметно больше денег