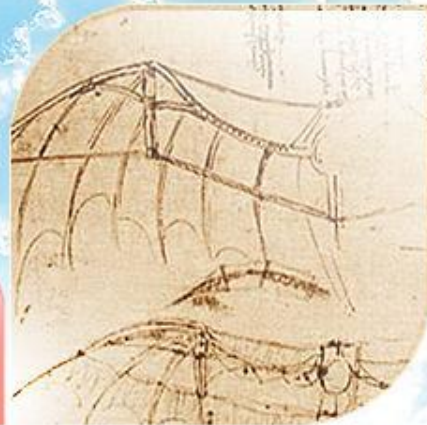


ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА  
TRAINING INSTITUTE



# «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	<b>Капитал</b>	<b>500</b>
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
<b>Всего</b>	<b>500</b>	<b>Всего</b>	<b>500</b>

# 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
<b>Активы</b> (то, чем владеет компания)	<b>500</b>	<b>1480</b>	<b>Обязательства</b> (то, что компания должна)	<b>0</b>	<b>780</b>
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	<b>Капитал</b>	<b>500</b>	<b>700</b>
Дебиторская задолженность (то, что компании 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
<b>Всего</b>	<b>500</b>	<b>1480</b>	<b>Всего</b>	<b>500</b>	<b>1480</b>

# 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	<b>Капитал</b>	<b>700</b>
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
<b>Всего</b>	<b>1480</b>	<b>Всего</b>	<b>1480</b>

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
<b>Активы</b>	<b>1480</b>	<b>1000</b>	<b>Обязательства</b>	<b>780</b>	<b>300</b>
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	<b>Капитал</b>	<b>700</b>	<b>700</b>
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
<b>Всего</b>	<b>1480</b>	<b>1000</b>	<b>Всего</b>	<b>1480</b>	<b>1000</b>

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*

=

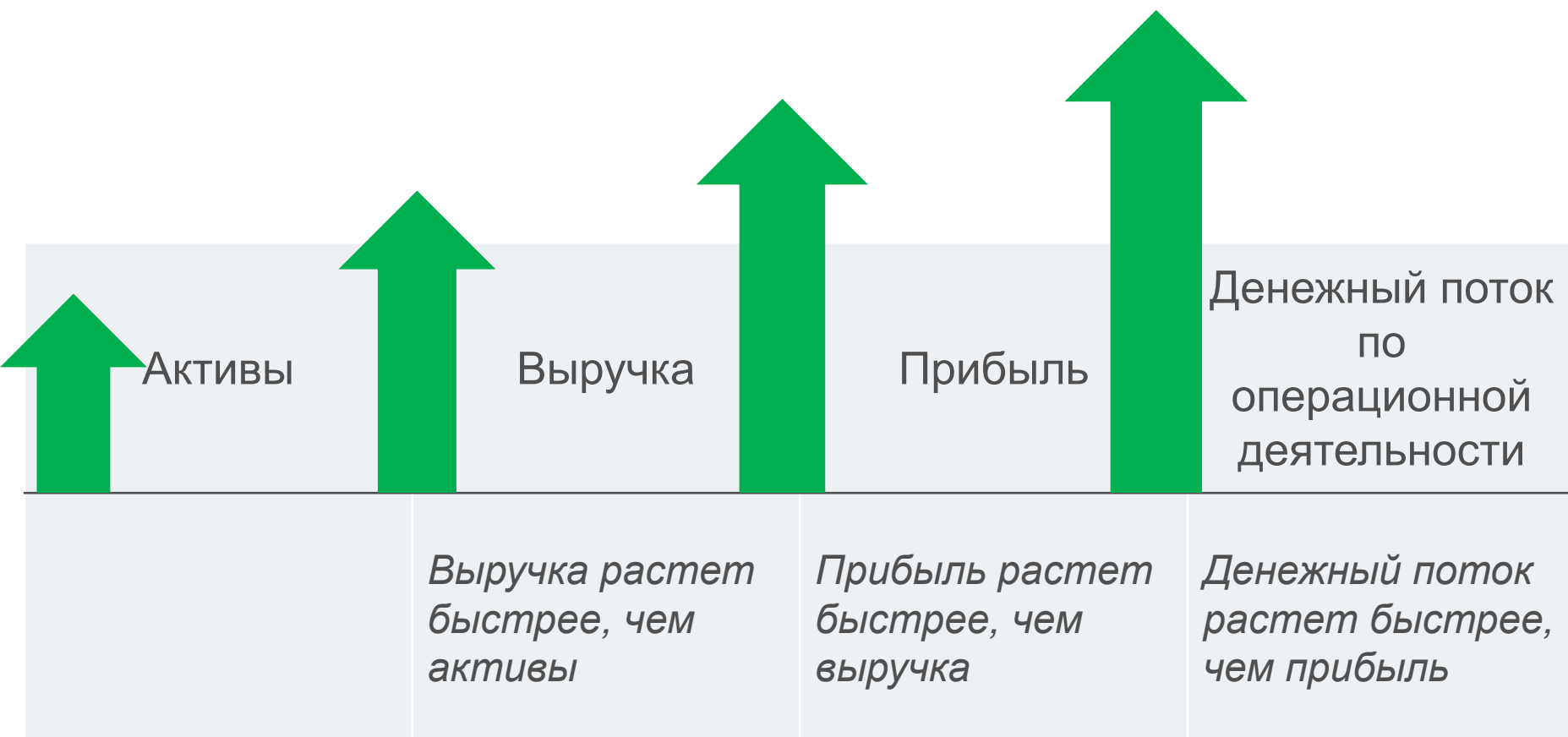
*Выручка **2018** – Выручка **2017***

*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
<b>1. Себестоимость реализованных товаров и услуг</b>						
- материалы, сырье						
- товары						
- прямые трудозатраты						
...						
<b>2. Коммерческие расходы</b>						
- заработная плата менеджеров по продажам						
- командировки						
- аренда складов						
- доставка до клиента						
- реклама						
- рассылка						
- поддержка сайта						
...						
<b>3. Управленческие расходы</b>						
- 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
<b>1. Себестоимость реализованных товаров и услуг</b>				
- товары				Занялись оборачиваемостью, снизили запасы
<b>2. Коммерческие расходы</b>				
- 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		
<b>3. Управленческие расходы</b>				
- 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*