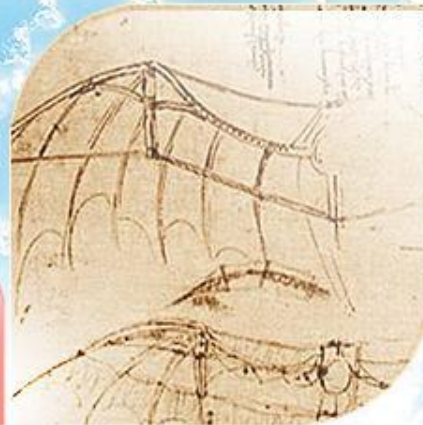


ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА  
TRAINING INSTITUTE



# **«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

| <b>АКТИВЫ</b><br>(то, чем ВЛАДЕЕТ компания)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b><br>(то, что компания ДОЛЖНА)                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Деньги</li><li>• Финансовые резервы</li><li>• Запасы товаров, сырья, материалов</li><li>• Оборудование, здания</li><li>• Торговые знаки</li><li>• Дебиторская задолженность (то, что компании должны клиенты)</li><li>• Авансы, которые компания заплатила поставщикам</li><li>• И прочее, что компания может «превратить в деньги»</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Кредиты банков</li><li>• Кредиторская задолженность (перед поставщиками)</li><li>• Авансы, полученные от покупателей</li><li>• Остальные долги компании</li></ul>                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <div data-bbox="1000 878 1897 1006"><b>Капитал (то, чем владеет СОБСТВЕННИК)</b></div> <ul style="list-style-type: none"><li>• Стоимость начальных вложений собственников</li><li>• Накопленная прибыль, которую собственники «оставили в компании»</li></ul> |

# Управленческий баланс: пример

## Когда все только начинается:

| На 01 января 2018 года                                            |            |                                                                       |            |
|-------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| Активы<br>(то, чем владеет компания)                              | 500        | Обязательства<br>(то, что компания должна)                            | 0          |
| Деньги                                                            | 500        | Кредиты банков                                                        | 0          |
| Финансовые резервы                                                | 0          | Кредиторская задолженность<br>(перед поставщиками)                    | 0          |
| Запасы товаров, сырья,<br>материалов                              | 0          | Авансы, полученные от<br>покупателей                                  | 0          |
| Оборудование                                                      | 0          | Капитал                                                               | 500        |
| Дебиторская задолженность<br>(то, что компании должны<br>клиенты) | 0          | Стоимость начальных<br>вложений собственников                         | 500        |
| Авансы, которые компания<br>заплатила поставщикам                 | 0          | Накопленная прибыль, которую<br>собственники «оставили в<br>компании» | 0          |
| <b>Всего</b>                                                      | <b>500</b> | <b>Всего</b>                                                          | <b>500</b> |

# Управленческий баланс: пример

## Прошел год. Вариант 1

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

*Маржинальная прибыль*

*Маржинальность (Маржинальная прибыль / выручка)*

Коммерческие расходы

Общие и управленческие расходы

Проценты по кредитам

Налоги

*Прибыль*

*Рентабельность (Прибыль / выручка)*

### *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<br>месяца, 01<br>января | отчет о прибылях<br>и убытках за<br>январь,<br>с 01 по 31 января | отчет о движении<br>денежных<br>средств за<br>январь,<br>с 01 по 31 января | баланс на начало<br>февраля, на 01<br>февраля |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|

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

# Приборная панель: что важно?

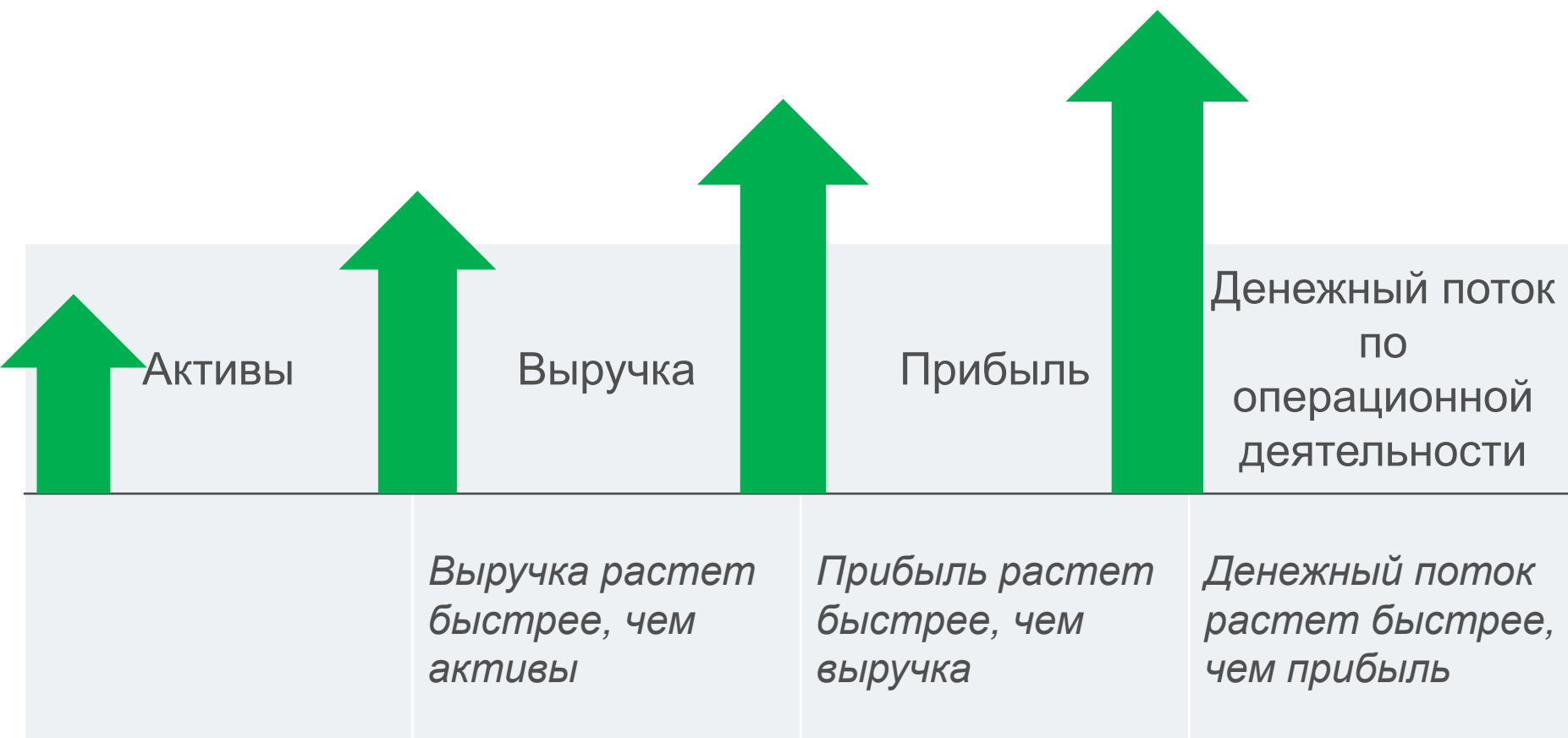
1. Важны сами цифры
  - Выручка, прибыль, запасы, дебиторская и кредиторская задолженность, и т.д.
2. Важна динамика этих показателей (в %) – что растет, что падает

|                                         |   |                                                                            |
|-----------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------|
| <i>Динамика выручки<br/>2018 к 2017</i> | = | $\frac{\text{Выручка } 2018 - \text{Выручка } 2017}{\text{Выручка } 2017}$ |
|-----------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------|

# 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                                 |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 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*