

# **Управленческий учет и финансовое планирование**

# Разница между Собственником и Наемным работником

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Фокус на личном вкладе

Фокус на конечном результате

Выполнение того, что нужно

Стремление выйти за рамки должностных инструкций

Умение принимать важные решения, даже не имея полномочий

Отношение к конкретным обстоятельствам как к чему-то временному

## ОБРАЗ МЫСЛЕЙ НАЕМНОГО РАБОТНИКА

Фокус на правах наемного работника

Фокус на промежуточных результатах

Выполнение того, что требуют

Стремление сохранить свою нынешнюю должность

Отказ принимать даже незначительные решения, на которые есть полномочия

Отношение к конкретным обстоятельствам как к чему-то вечному



# Разница между Финансовым директором и Главным Бухгалтером

Финансовый директор	Главный Бухгалтер
Может принимать решения по расходованию денежных средств	Как правило не принимает решения по расходованию средств, но обеспечивает корректность проведения соответствующих операций, отчетность по ним.
Исследует внешние факторы, влияющие на успешность бизнеса	Занимается главным образом внутренними делами компании в части финансов
Отвечает за разработку решений, направленных на рост рентабельности компании, улучшение эффективности бизнес-модели	Отвечает за соответствие нормам закона и построение бизнес модели в соответствии с НУ и БУ
В основном общается с людьми, имеющими отношения к бизнесу – руководителями, партнерами, инвесторами, ограниченно с гос. органами	Не слишком активно участвует в переговорах по вопросам бизнеса, часто взаимодействует с гос органами – ФНС, ПФР, ФСС и другими

# Для чего нужен Управленческий учет



# Структура Управленческого учета



# Понятие Управленческого Учета



# Отслеживаем показатели в динамике

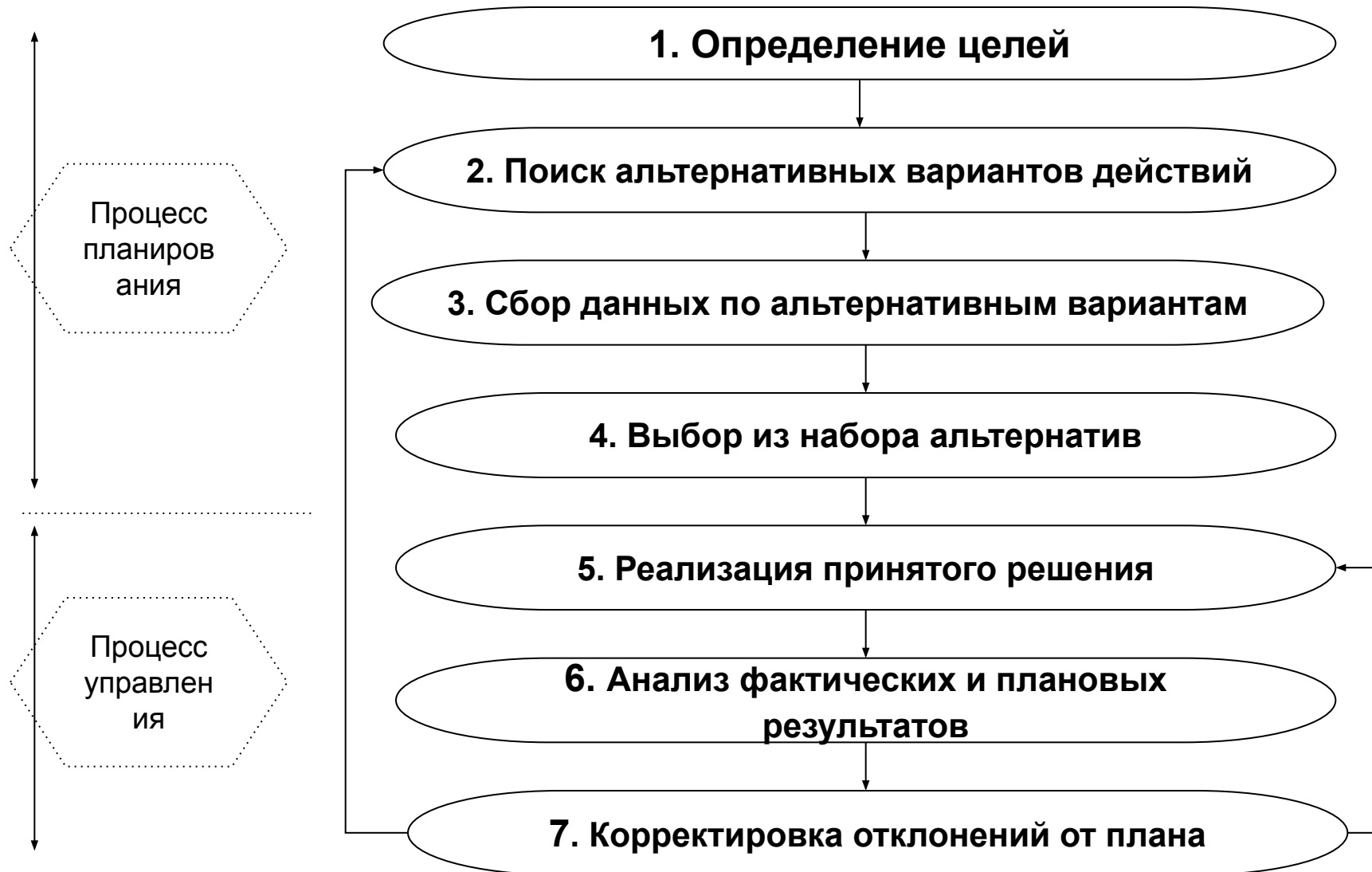


# Основные функции управления

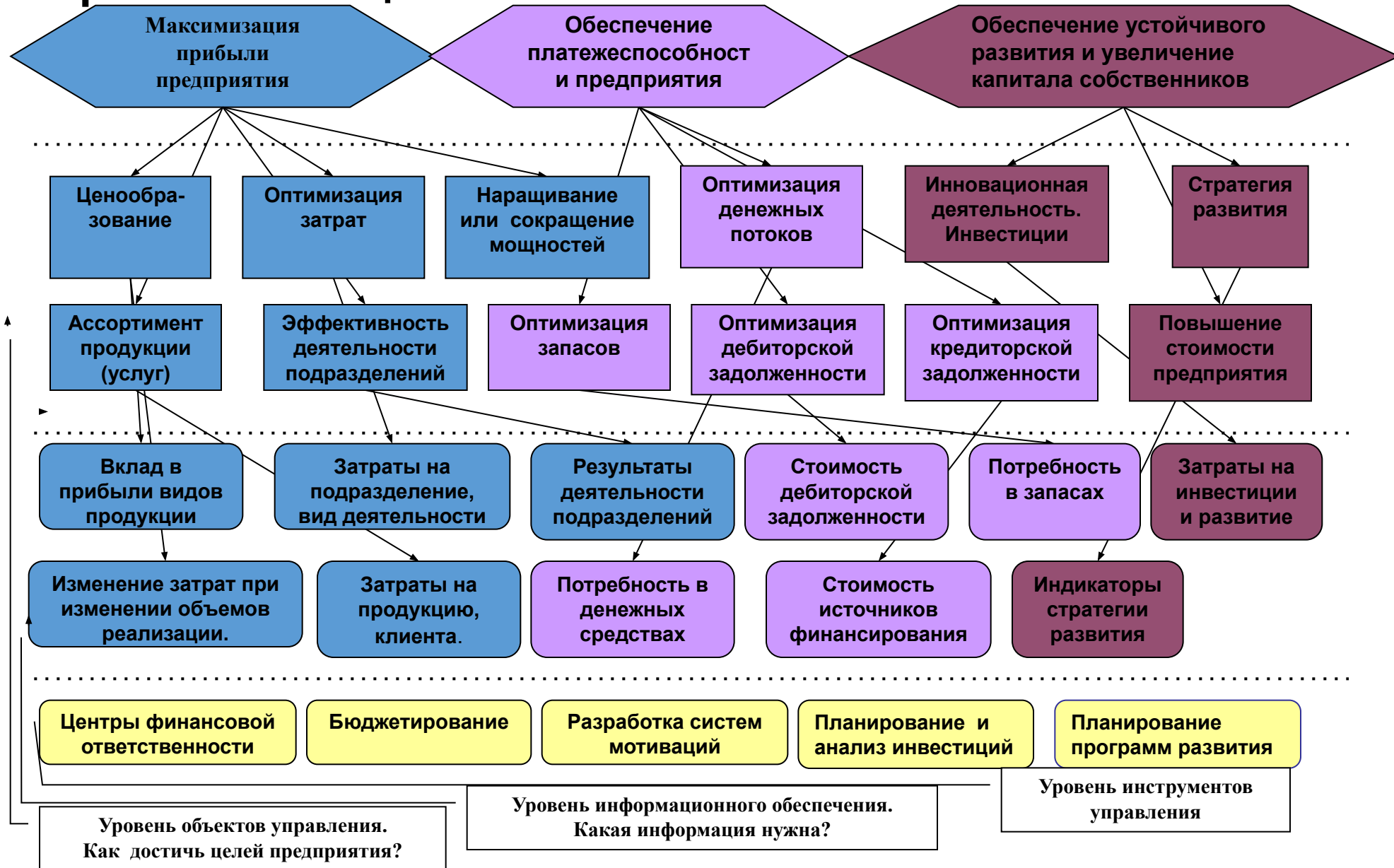




# Модель процесса принятия решения



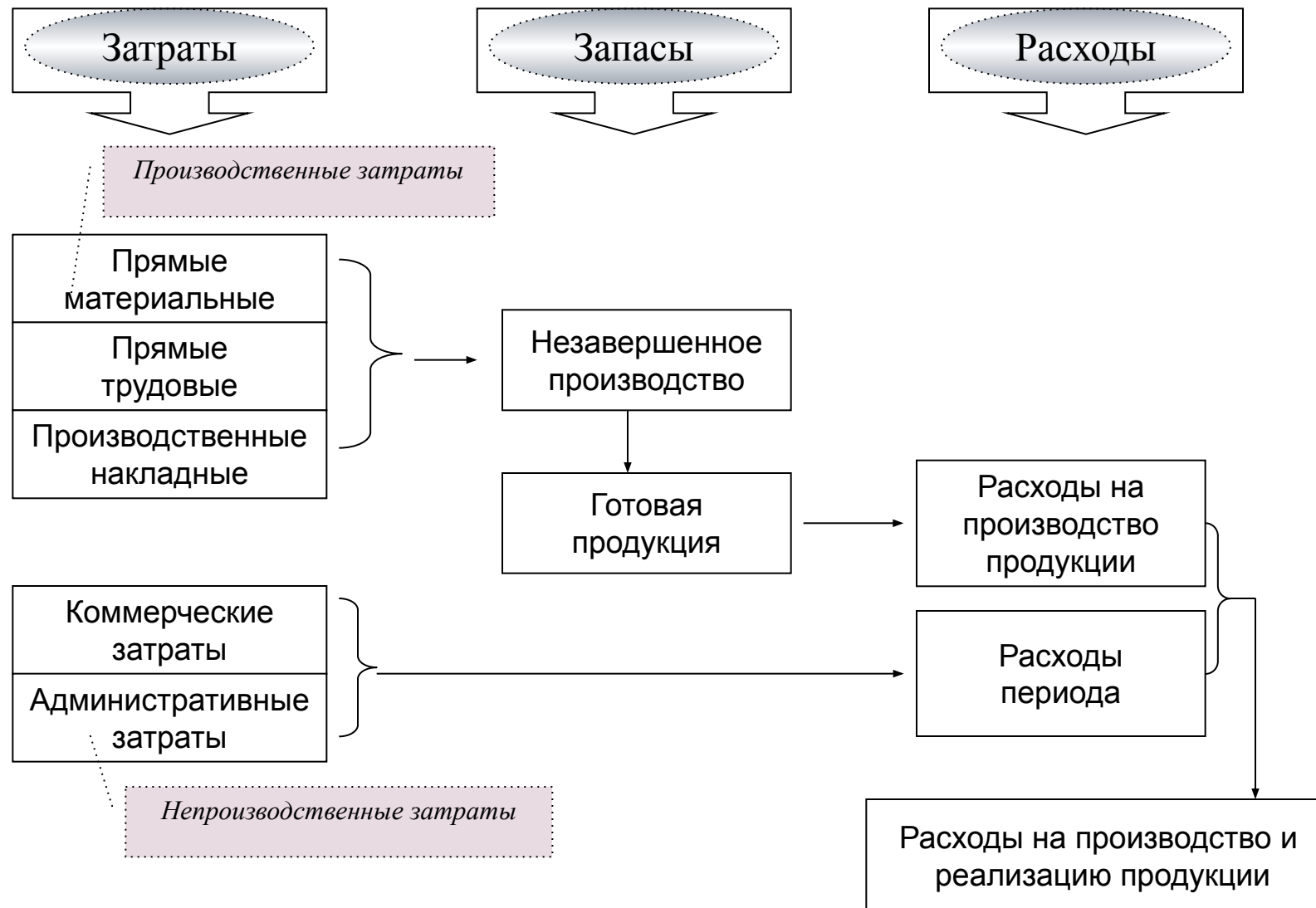
# Цели менеджмента и их реализация



# Почему недостаточно финансового (бухгалтерского) учета для решения задач менеджмента ?

<b>Пользователи</b>	<b>Что хотят знать ?</b>	<b>Основное требование к информации</b>	<b>Вид учета</b>
Внешние пользователи: акционеры, кредиторы, др.	Финансовое состояние	Стандартные формы, соответствующие принятым нормам учета.	Финансовый
Налоговые органы	Налоговые обязательства	Соответствие требованиям налогового законодательства.	Налоговый
Менеджмент	Информация для принятия решений	Оперативность. Финансовое обоснование принимаемого решения.	Управленческий

# Затраты и расходы предприятия



# Процесс распределения затрат

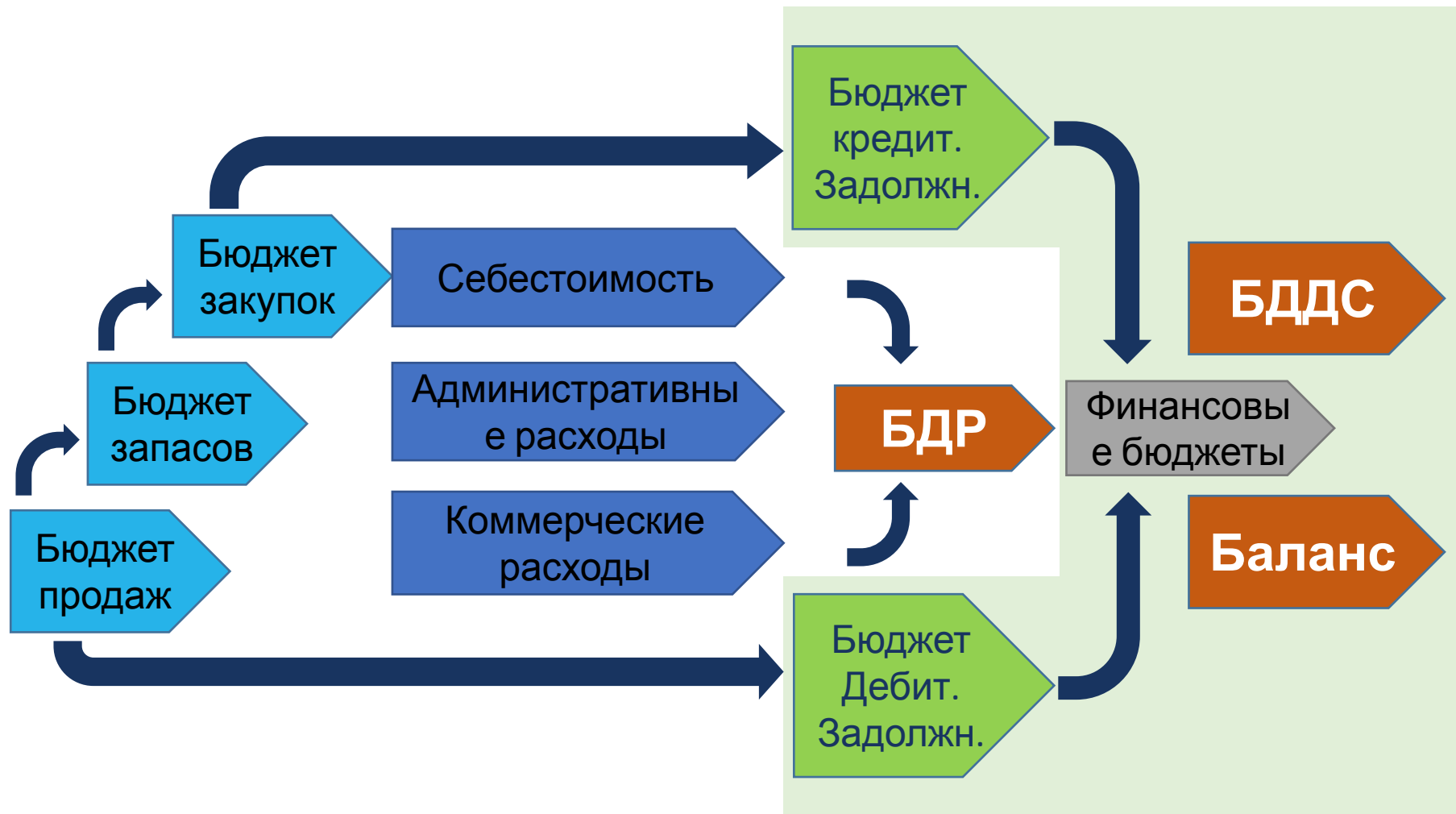


# Классификация методов калькулирования себестоимости продукции



# **ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**







# Финансовый план



План продаж

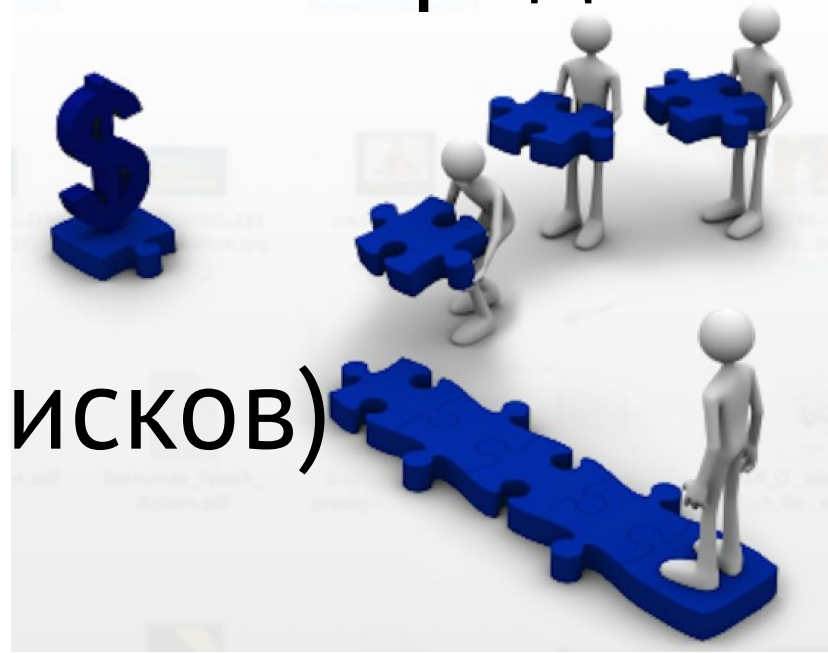
Отчет о прибылях и убытках

План движения денежных средств

Отчет по ДЗ и КЗ

Прогнозный баланс

Анализ проектов (рисков)



# Отчет о прибылях и убытках

- Составляется методом начисления
- Информация о всех начисленных доходах
- Информация о всех начисленных расходах
- Помогает рассчитать эффективность всех проведенных действий и помогает их проанализировать



# Отчет о прибылях и убытках

Наименование	Январь	Февраль
<b>Выручка</b>		
<b>Затраты</b>		
<u>Переменные расходы</u>		
1 Прямые производственные затраты		
2 Общие производственные расходы		
<b>Валовая прибыль</b>		
<u>Постоянные расходы</u>		
3 Управленческие затраты		
4 Коммерческие затраты		
<b>Операционная прибыль EBIT/DA</b>		
5 Прочие расходы		
6 Амортизация		
<b>Прибыль до налогообложения</b>		
7 Налоги		
<b>Чистая Прибыль</b>		

# Отчет о прибылях и убытках

- Маржинальный доход

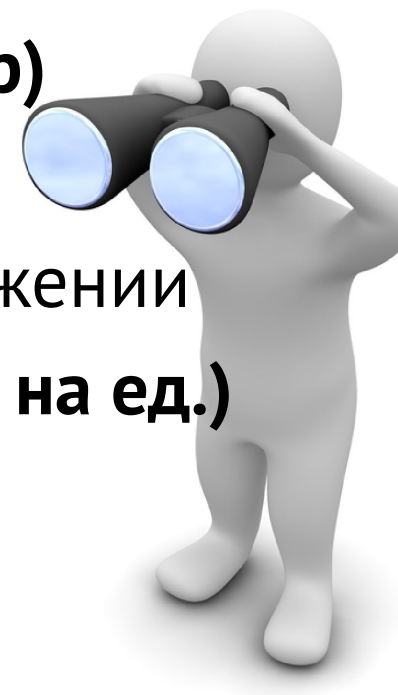
**Выручка от реализации – Переменные расходы**

- Точка безубыточности в денежном выражении

$$\text{Тбд} = \text{Выручка} * \text{Зпост} / (\text{Выручка} - \text{Зпер})$$

- Точка безубыточности в натуральном выражении

$$\text{Тбн} = \text{Зпост} / (\text{Цена} - \text{Средние переменные на ед.})$$



# Отчет о прибылях и убытках

- Рентабельность продаж

**Валовая прибыль / Выручка**

- Рентабельность Чистой прибыли

**Чистая прибыль / Выручка**

- Запас финансовой прочности

**$(\text{Выручка} - \text{Тбд}) / \text{Выручка} * 100\%$**



# Карта Рисков или Карта Гарантий

оплаты графики.xlsx - Microsoft Excel

Файл Главная Меню Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид Office Tab Foxit Reader PDF

Calibri 11 A A Ж К Ч Шрифт Выравнивание Число

Н27

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Наименование	неделя 1	неделя 2	неделя 3	неделя 4	неделя 5	неделя 6	неделя 7	неделя 8	неделя 9	неделя 10	неделя 11
2	Оборот	Green	Yellow	Red	Yellow	Green	Red	Yellow	Red	Yellow	Green	
9	ДОХОД	Green	Yellow	Green	Yellow	Red	Yellow	Green	Yellow	Green	Yellow	
16	РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ	Green	Yellow	Green	Yellow	Red	Yellow	Red	Yellow	Green	Yellow	
17	перевозки по городу	Yellow	Green	Green	Green	Red	Green	Green	Green	Green	Green	
18	перевозки межгород	Green	Yellow	Red	Green	Green	Yellow	Green	Red	Yellow	Green	
19	жд	Yellow	Green	Yellow	Green	Yellow	Red	Green	Yellow	Green	Yellow	
20	авиа	Green	Red	Red	Yellow	Green	Yellow	Red	Green	Yellow	Red	
21	море	Green	Green	Green	Green	Red	Yellow	Green	Green	Yellow	Green	
22	склад	Red	Green	Green	Yellow	Green	Green	Red	Green	Green	Red	Yellow

# Отчет о Движении Денежных Средств

- Составляется кассовым методом
- Отображает текущую ситуацию по движению денежных средств, как по счетам так и в кассе, а так же имеет такую статья как деньги в пути
- Дает возможность оценить способность компании рассчитываться по своим обязательствам (счетам)



# Отчет о Движении Денежных Средств

	Наименование Статей
	Сальдо на начало периода
+	Поступления
	Поступления от операционной деятельности
	Поступления от финансовой деятельности
	Поступления от инвестиционной деятельности
-	Выбытия
	Оплаты по операционной деятельности оплаты поставщикам, доставка, хоз. нужды и др.
	Выплата налогов
	Выплаты по финансовой деятельности
	Выплаты по инвестиционной деятельности
=	Денежные средства на конец периода
	Всего поступило денежных средств
	Всего оплачено денежных средств
	% к прошлому дню/неделе/месяцу



# Платежный календарь

- появляется возможность прогнозирования финансового состояния компании;
- повышается прозрачность процессов управления доходами и расходами организации;
- увеличиваются гибкость и обоснованность решений при изменении в компании;
- оптимизируется кредитная политика компании ;
- увеличиваются степень надежности и уровень доверия к компании со стороны кредиторов, инвесторов.



# Баланс как источник информации

**Баланс предприятия** – это отражение его финансового состояния на конкретный момент времени, являющийся в управлении важнейшим инструментом изучения и диагностики финансового равновесия, наблюдения за потенциальными факторами его нарушения

## Виды финансового анализа баланса

### Горизонтальный

Характеризует изменение показателей за отчетный период

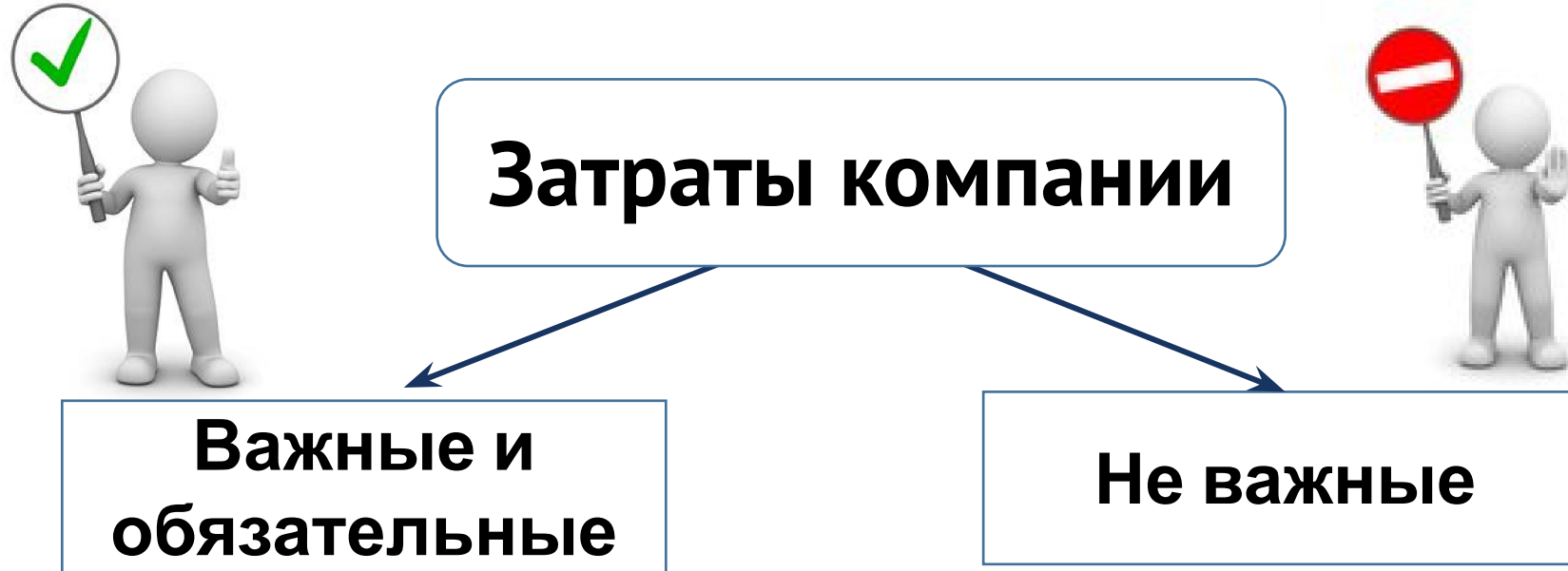
### Вертикальный

Характеризует удельный вес показателей в общей валюте баланса

АКТИВ		ПАССИВ	
Внеоборотные активы	119	Собственный капитал	116
Запасы:	47	Задолженность со сроком платежа	120
производственные	11	более одного года (долгосрочная,	
незавершенное производство	13	среднесрочная)	
готовая продукция	23		
Денежные средства	67	Задолженность со сроком платежа	88
		менее одного года (краткосрочная)	
Дебиторская задолженность	91		
<b>БАЛАНС</b>	<b>324</b>	<b>БАЛАНС</b>	<b>205</b>

# Анализ затрат и поступлений

## ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ АНТИКРИЗИСНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ



**Доля занимаемая в Обороте компании:**

Для малого бизнеса от 5% до 10%

Для крупного бизнеса от 1%

**Доля занимаемая в Обороте компании:**

Для малого бизнеса менее 5%

Для крупного бизнеса менее 1%

# Анализ отчетности

№	Наименование статьи	Январь	%	Февраль	%	Март	
<b>Сводная таблица деятельности АТП 2014-2015г г.</b>							
<b>ПОКАЗАТЕЛИ</b>							
	Выручка АТП перевозки	264 673,45		1 160 753,99		1 415 469,20	2
	Выручка АТП коммерческий ремонт					1 415 469,20	2
	Выручка от реализации материалов						
30	<b>Покупатели</b>	<b>1 246 124,60</b>	<b>470,82%</b>	<b>1 017 713,98</b>	<b>87,68%</b>	<b>1 576 902,21</b>	<b>1</b>
31	Текущая задолженность	432 283,03	163,33%	927 813,18	79,93%	1 123 177,03	
32	Просроченная задолженность	813 841,57	307,49%	89 900,80	7,75%	453 725,18	
33	<b>Поставщики</b>	<b>-142 657,52</b>	<b>-53,90%</b>	<b>-30 544,30</b>	<b>-2,63%</b>	<b>-49 987,85</b>	
34	<b>Остатки подотчетных сумм</b>	<b>6 330,95</b>	<b>2,39%</b>	<b>68 604,08</b>	<b>5,91%</b>	<b>100 325,70</b>	
35	на рейсы	10 304,75	3,89%	54034,28	4,66%	94 868,61	
36	прочий подотчет	-3 973,80	-1,50%	14569,80	1,26%	5 457,09	
<b>РАСХОДЫ</b>							
38	<b>1 Топливо</b>	<b>62 808,21</b>	<b>23,73%</b>	<b>364655,98</b>	<b>31,42%</b>	<b>403 805,02</b>	
39	расход по картам, рублей	62 808,21	23,73%	364655,98	31,42%	403 805,02	
40	* расход, литров	2 005,00	0,76%	11588,00	1,00%	13088,00	
41	<b>2 Зарплата водителей</b>	<b>251 800,00</b>	<b>95,14%</b>	<b>420 964,10</b>	<b>36,27%</b>	<b>346 500,00</b>	
42	основная	49 000,00	18,51%	259 900,00	22,39%	327 000,00	
43	суточные	102 000,00	38,54%	161 064,10	13,88%	19 500,00	
44	прочие (отпуск, доплаты, премии, штрафы)	100 800,00	38,08%		0,00%		
45	<b>3 Зарплата РММ</b>	<b>86 683,95</b>	<b>32,75%</b>	<b>105 104,80</b>	<b>9,05%</b>	<b>134 784,00</b>	
46	основная	49 090,90	18,55%	58 000,00	5,00%	52 700,00	
47	по з/нарадам на ремонт собств. автотранспорта	20 606,40	7,79%	44 904,80	3,87%	78 916,00	
48	по з/нарадам на ремонт прочий	1 068,00	0,40%	2 200,00	0,19%	3 168,00	
49	по з/нарадам на ремонт коммерческий		0,00%		0,00%		
50	прочие (отпуск, доплаты, премии, штрафы)	15 918,65	6,01%		0,00%		
51	<b>4 Зарплата ИТР</b>	<b>206 480,06</b>	<b>78,01%</b>	<b>225000,00</b>	<b>19,38%</b>	<b>193 750,00</b>	
52	основная	107 333,32	40,55%	225000,00	19,38%	193 750,00	
53	прочие (отпуск, доплаты, премии, штрафы)	99 146,74	37,46%		0,00%		
54	<b>5 Ремонт подвижного состава</b>	<b>72 952,33</b>	<b>27,56%</b>	<b>158985,55</b>	<b>13,70%</b>	<b>447 769,50</b>	
55	стоимость запчастей	65 752,33	24,84%	156485,55	13,48%	330 629,50	
56							

# Пример

## Отчет о Прибылях и Убытках

Наименование Статей	прогноз отчета о прибылях и убытках/БДР по БП	прогноз отчета о прибылях и убытках/БДР) оперативно на месяц	отчет о прибылях и убытках	Отклонение (difference) 1		Отклонение (difference) 2	
				4=1-2	5=4/1	6=2-3	4=3/1
	1	2	3	4=1-2	5=4/1	6=2-3	4=3/1
Выручка от реализации без НДС	761766	492786	721415	268980	35,31%	-228629	-46,40%
Себестоимость реализации без НДС	609396	389339	609785	220057	36,11%	-220446	-56,62%
Валовая прибыль	152370	103447	111630	48923	32,11%	-8183	-7,91%
Административные расходы	143408	112500	112394	30908	21,55%	106	0,09%
Прочие операционные расходы	2184	1834	1109	350	16,03%	725	39,55%
Прибыль (убыток) от операционной деятельности	6778	-10887	-1873	17665	260,62%	-9014	82,80%
Прочие доходы	0	0	604,2	0	#ДЕЛ/0!	-604	#ДЕЛ/0!
Прочие расходы	1138	1165	1040	-27	-2,37%	125	10,73%
Прибыль (убыток) до налогообложения	5640	-12052	-2308	17692	313,69%	-9744	80,85%
Расход (доход) по налогу на прибыль	0	0	0	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!
Прибыль (убыток) за период	5640	-12052	-2308	17692	313,69%	-9744	80,85%

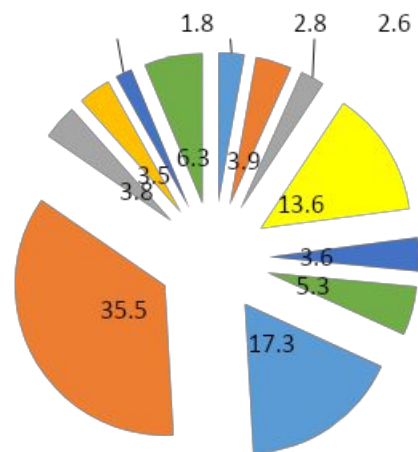


# Пример Отчета ДДС

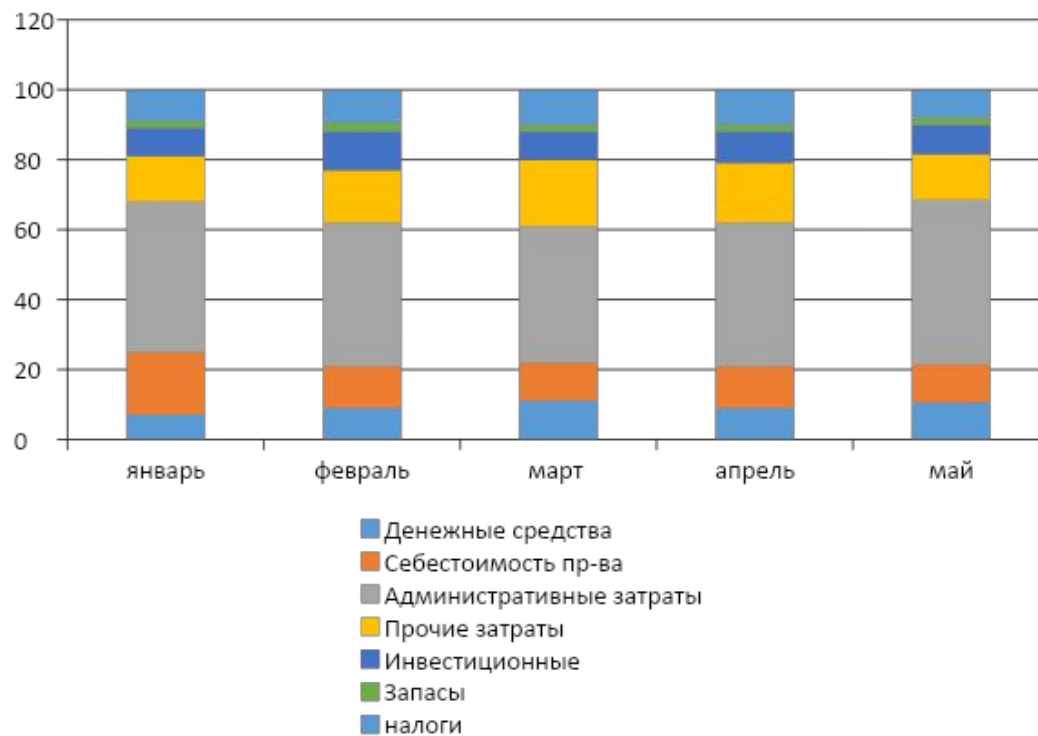
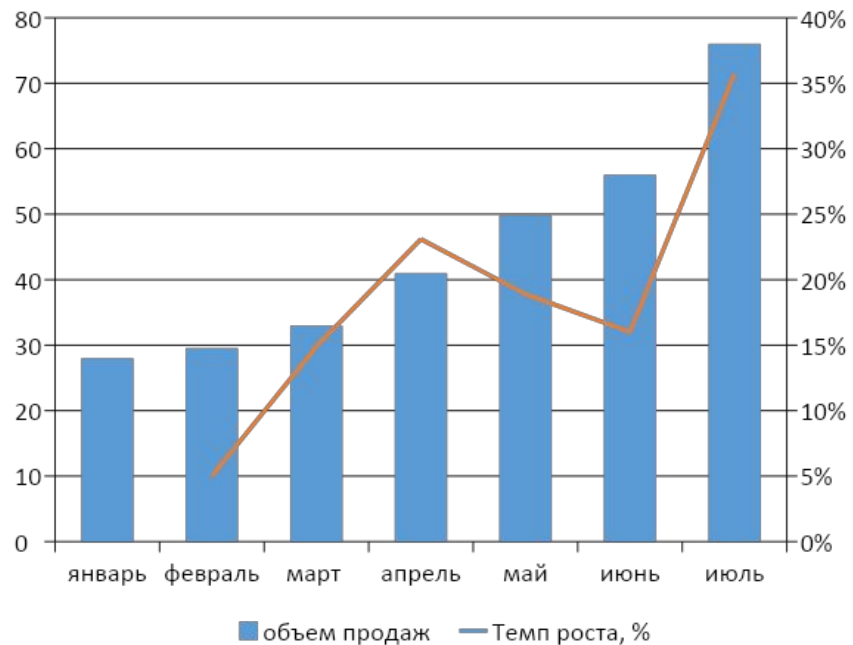
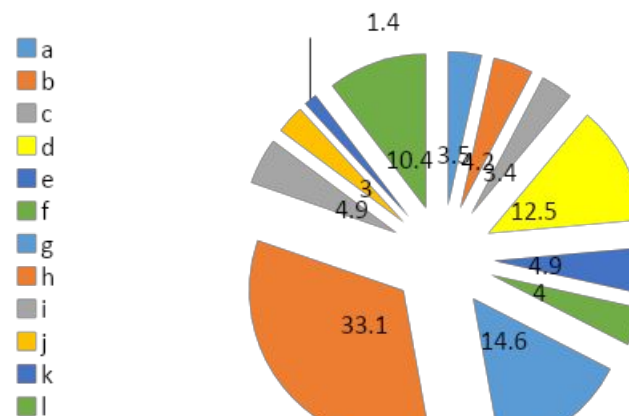
<b>Cash-flow statement</b> °direct method for cash-flow statement(прямой метод)° °01.11.14.-30.11.14°	° ° (all amounts in EUR)°	° ° <b>Notes</b> ¶
Cash and cash equivalents at beginning (Денежные средства и их эквиваленты на начало)°	2.156,30°	°
Cash flows from operating activities(Денежные потоки по операционной деятельности)°	0°	°
Cash receipts from customers(Поступления от покупателей)°	76.907°	°
Cash payments to suppliers(Выплаты поставщикам)°	60.945°	°
Net cash generated from sales(Чистый денежный поток продаж)°	15.962°	3=1-2°
Cash payments to employees(Выплаты работникам)°	5.452°	°
Profit tax paid(Уплата налога на прибыль)°	0°	°
Interest paid(Проценты уплаченные)°	0°	°
Taxes paid(Уплата налогов)°	2.540°	°
Other cash flows from operations(Прочие поступления по операционной деятельности)°	0°	°
Other cash used in from operations(Прочие выплаты по операционной деятельности)°	2.274°	°
Net cash generated from operating activities(Чистые денежные средства от операционной деятельности)°	5.696°	10=3-4-5-6-7+8-9°
°	°	°
Cash flows from investing activities(Денежные потоки по инвестиционной деятельности)°	0°	°
Capitalised development costs (Капитализированные выплаты на разработки)°	0°	°
Purchases of property, plant and equipment (PPE) (Приобретение основных средств)°	0°	°
Purchases of intangible assets(Приобретение нематериальных активов)°	0°	°
Purchases of financial assets(Приобретение финансовых активов)°	0°	°

# Пример директорского отчета

01.05.2015 структура затрат



01.06.2015 структура затрат



# 11 шагов которые необходимо сделать:

- ❑ Понять разницу между начислением и кассовым методом
- ❑ Понять разницу между ОПиУ и ДДС
- ❑ Проработать в рамках своей компании отчет о ДДС (начать планировать)
- ❑ Разработать четкую инструкцию как работать с кассовыми разрывами
- ❑ Разделить расходы на постоянные и переменные
- ❑ Рассчитать свои основные показатели по маржинальности, точках безубыточности и рентабельности
- ❑ Прочитать Баланс своей компании (или просто научиться читать баланс)
- ❑ Проанализировать динамику и структуру изменений своих Доходов и Расходов
- ❑ Планировать свои Доходы и Расходы
- ❑ Выработать в рамках своей компании СВОЙ реестр управленческих отчетов





**Спасибо за внимание!**

