



# Управление финансами КОМПАНИИ

Зубр Капитал

- 1. Базовые навыки для любого предприятия – управленческий учет (УУ) и финансовый менеджмент (ФМ)**
  2. Организационная структура для реализации необходимых функций ФМ и УУ
  3. Анализ результатов
  4. Все зависит от цели.
-

# Каким должен быть управленческий учет?



## 1. Оперативным.

Лучше с 95% точностью сегодня, чем 100% через неделю.

## 2. Корректным

**Единая и корректная** информация для всех. Нет ситуации, когда отдел сбыта, маркетинга и финансов используют разные цифры.

## 3. Уместным и достаточным

Формирование плана счетов и аналитики, которая Вам нужна для принятия решений

## 4. Развернутым

Выделение результатов работы каждого отдельно взятого направления деятельности/подразделения/отдела без привязки к юрлицам..

# Зачем нужен управленческий учет?



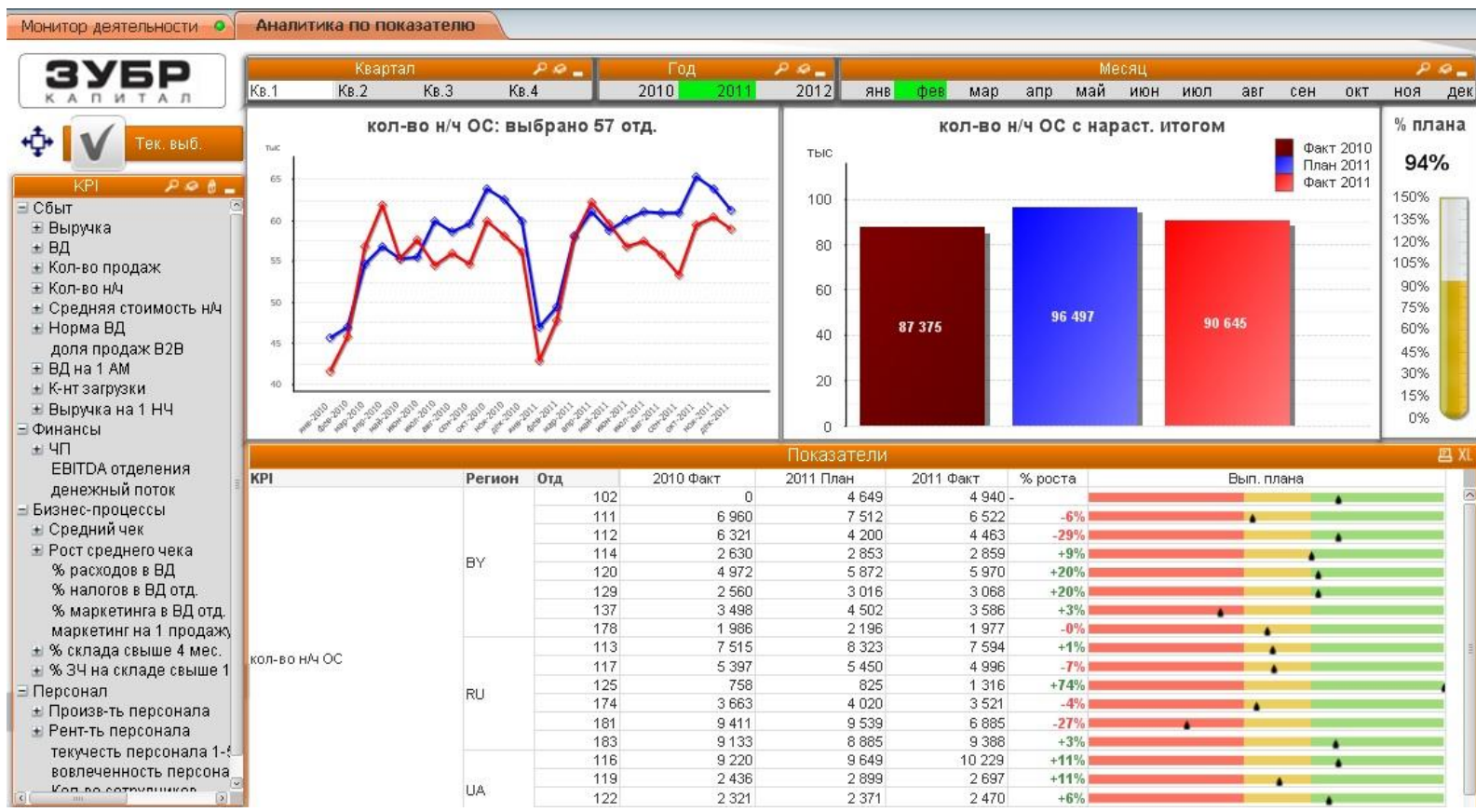
1. Показывает **результаты работы отдельных направлений** (ими могут быть виды деятельности, группы товаров, или другие элементы, в зависимости от специфики бизнеса), независимо от того, как эти направления распределены между юридическими лицами, входящими в **бизнес**;
2. **Осуществляет контроль** над издержками путём их учёта по видам и центрам затрат;
3. **Накапливает статистику** о доходах и расходах компании в определённом разрезе и выявляет общие тенденции;
4. Позволяет **построить систему мотивации** на результаты, которыми сотрудники управляют.
5. Возможность **выбора методов** признания элементов учета, валюты учета (твёрдая валюта).
6. **Освобождение рабочего времени** сотрудников, которые формируют требуемый набор аналитических показателей вручную, отдельно в каждом отделе

# Возможность использования данных УО



**ЗУБР**  
КАПИТАЛ

Управленческий учет может **любой формат** предоставления данных **регламентируется менеджментом** компании



Формат фискальный учета **регламентируется законодательно**. В целом ориентирован на представление исторических, свершившихся фактов хозяйственной деятельности. Не содержит всей аналитики, которая необходима для качественного управления компанией

# 1. 1. Формирование системы управленческого учета:



Управленческая Отчетность

Аналог фискальной отчетности компании, отличия в плане счетов и аналитических возможностях, принципах формирования отчетов.

1.Топ-менеджмент – карта ССП

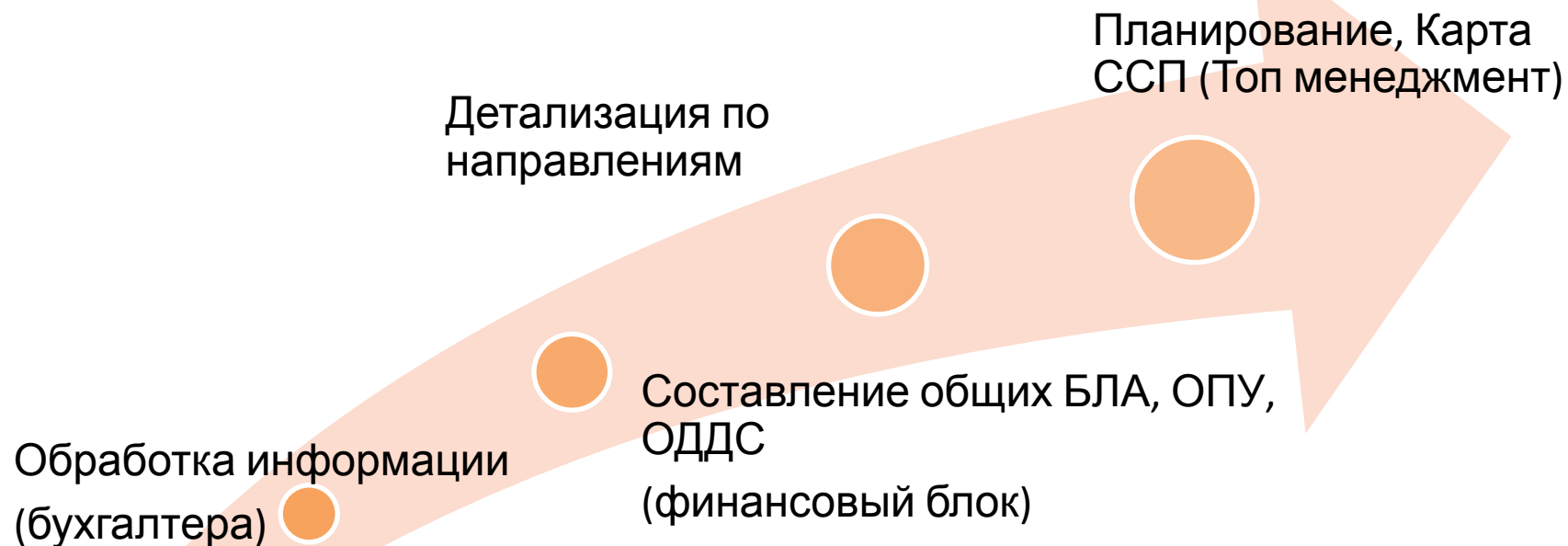
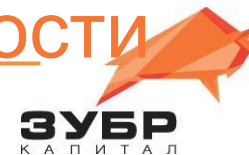
2.Руководители отделов–БЛА, ОПУ, ОДДС

3. Финансовый блок – Детализация БЛА, ОПУ, ОДДС

4. Бухгалтера – Уровень проводок, планов счетов

1. Определить Объем требуемой аналитики для 1-4
2. План счетов и отчетные формы
3. Положение по УУ
4. Алгоритм формирования УО
5. Контрольные точки проверки результата
6. Определить ответственного

# Формирование управленческой отчетности



В процессе формирования УУ участвует вся компания, и пользователями отчетности также в той или иной мере являются все сотрудники.

# Система управленческого учета – пример

## ССП



1.Топ-менеджмент – карта ССП

2.Руководители отделов-БЛА, ОПУ, ОДДС

Период	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Финансовая составляющая:</b>					
Выручка	53 710 845	35 971 406	38 749 563	73 785 514	115 698 176
ВД	6 633 485	7 314 800	7 517 663	10 376 013	14 180 362
ЕБИТДА	3 231 842	4 201 652	3 891 791	6 080 452	8 877 416
% расходов по ЕБИТДА	51,28%	42,56%	48,23%	41,40%	37,40%
ЧП	729 466	2 507 651	2 127 966	3 430 669	5 386 434
Коеф-т покрытия текущих активов обязательствами	76%	62%	66%	70%	71%
ROCE	11,11%	38,10%	33,79%	46,44%	64,87%
<b>Рыночная/клиентская составляющая:</b>					
Доля на рынке новых иномарок в РБ	8,5%	5,2%	4,9%	6,8%	7,4%
удовлетворённость клиентов			5,1	5,3	5,5
Лояльность (Доля клиентов со сроком более 2-х лет)			+15%	+10%	+5%
Средний чек ППО			+11%	+10%	+10%
<b>Составляющая персонала:</b>					
Производительность по ВД (в месяц)	3 105	3 800	3 911	4 649	5 627
Рентабельность персонала	3,43	3,89	3,85	4,22	4,63
<b>Составляющая бизнес-процессов:</b>					
Соблюдение стандартов БП (интегральный)			80%	80%	80%
Эффективность БП отделов В2В, АМП, ОДО, ФС (ВД)			1 836 611	2 020 272	2 222 299



# Система управленческого учета – ОПУ (по отделам/подразделениям)



1.Топ-менеджмент – карта ССП

2.Руководители отделов – БЛА, ОПУ, ОДДС

3. Финансовый блок – Детализация БЛА, ОПУ, ОДДС

4. Бухгалтера – Уровень проводок, планов счетов

Форма 2(ОПУ)	Янв					
	план	факт				
Кол-во сотрудников	0	0				
Количество реализованных а/м	0	0				
Комиссионные а/м проданные	0	0				
Количество реализованных н/ч	0	0				
<b>ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>						
Фактическая выручка от реализации	0	0				
Себестоимость товаров и услуг	0	0				
Валовый доход	0	0				
Всего расходов по основной деятельности	0	0				
Прибыль (убыток) от основной деятельности	0	0				
<b>НЕОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>						
Доходы от неосновной деятельности	0	0				
Расходы по неосновной деятельности						
Всего расходов по неосновной деятельности	0	0				
Прибыль (убыток) от неосновной деятельности	0	0				
Чистая прибыль (убыток)	0	0				
ОС	ОС-маст	ОС-куз	ОС-доп.об	ОПА	ОПА-pkw	ОПА-пф

# Система управленческого учета – приложения к УО



1.Топ-менеджмент – карта ССП

2.Руководители отделов– БЛА, ОПУ, ОДДС

**3. Финансовый блок – Детализация БЛА, ОПУ, ОДДС**

4. Бухгалтера – Уровень проводок, планов счетов

Расшифровка ДКЗ по срокам,  
Отчет о ликвидности ТЗ  
Отчет по ОФ

## Форма 5

на конец отчетного	декабря	месяца	20xx	года	в валюте
Наименование счета	Задолженность до 30 дней	Задолженность от 31 до 60 дней	Задолженность от 61 до 90 дней	Задолженность свыше 90 дней	Итого задолженность
0000009950 АВТОлогистика ООО	163.03				163.03
0000009828 Интерпартс ООО	32.25				32.25
0000009522 Москарс ООО	114.73				114.73
0000009495 Автостэлс ООО	381.35				381.35
0000009318 АД-Групп ООО	307.50				307.50
0000008733 Будем дружить ООО	156.00	159.54			315.54
0000008579 Юником Авто ООО	13.64				13.64

# Система управленческого учета – план счетов (индивидуален)



1.Топ-менеджмент – карта  
ССП

2.Руководители отделов–  
БЛА, ОПУ, ОДДС

3. Финансовый блок –  
Детализация БЛА, ОПУ, ОДДС

4. Бухгалтера – Уровень  
проводок, планов  
счетов

Аренда	0	0
Коммунальные платежи	0	0
Охрана, безопасность	0	0
Хозяйственные расходы	0	0
Услуги связи	0	0
Содержание служебного транспорта	0	0
Командировочные расходы	0	0
Ремонт помещений	0	0
Маркетинговые расходы	0	0
Представительские расходы	0	0
Гарантии на товары и услуги	0	0
Стимулирование сбыта	0	0
Услуги прочих специалистов	0	0
Помощь друзей	0	0
Текущий ремонт основных средств	0	0
Амортизация необоротных активов	0	0
Автоматизация и программное обеспечение	0	0
Зарплата	0	0
Социальные, культурные программы	0	0
Обучение и подбор персонала	0	0
Банковские расходы	0	0
Проценты по кредитам/гарантии банка	0	0
Страховые расходы	0	0
Расходы по налогам, штрафные санкции и другие о	0	0
Прочие штрафные санкции	0	0
Прочие расходы	0	0
<b>Всего расходов по основной деятельности</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

# 1. 2. Формирование системы финансового менеджмента:



1. **Определить** объем требуемого функционала для Вас и руководителей отделов компании
2. **Разработать Положение** о финансовом менеджменте (определить принципы и индикаторы эффективности реализации функций ФМ)
3. **Определить Финансовую политику** компании: принципы управления оборотным капиталом компании, структуру финансирования деятельности
4. **Определить индикаторы** для проверки результата деятельности ФМ (итоговый, отдельно для каждой функции)
5. **Определить ответственного** – финансового менеджера.

# Содержание

---



1. Базовые навыки для любого предприятия – УУ и ФМ
  - 2. Организационная структура для реализации необходимых функций ФМ и УУ**
  3. Анализ результатов
  4. Все зависит от цели.
-

2.1.

## Структура

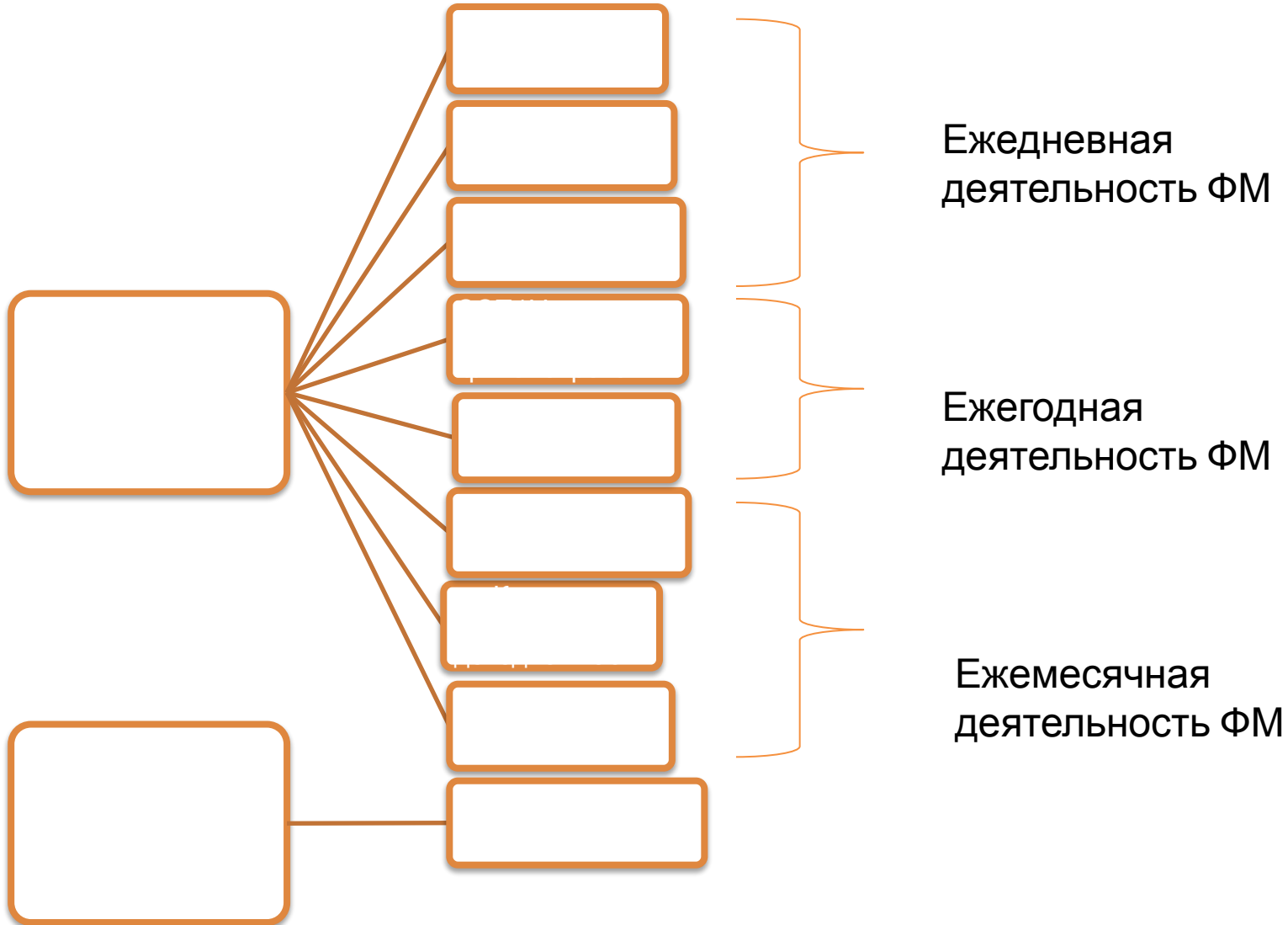


**Если у Вас не большая компания** – функции БУУ (бухгалтер управленческого учета) и ФМ (финансовый менеджер) и Вам не нужна трудоемкая детализация для управленческой отчетности – функции **может совмещать один сотрудник.**

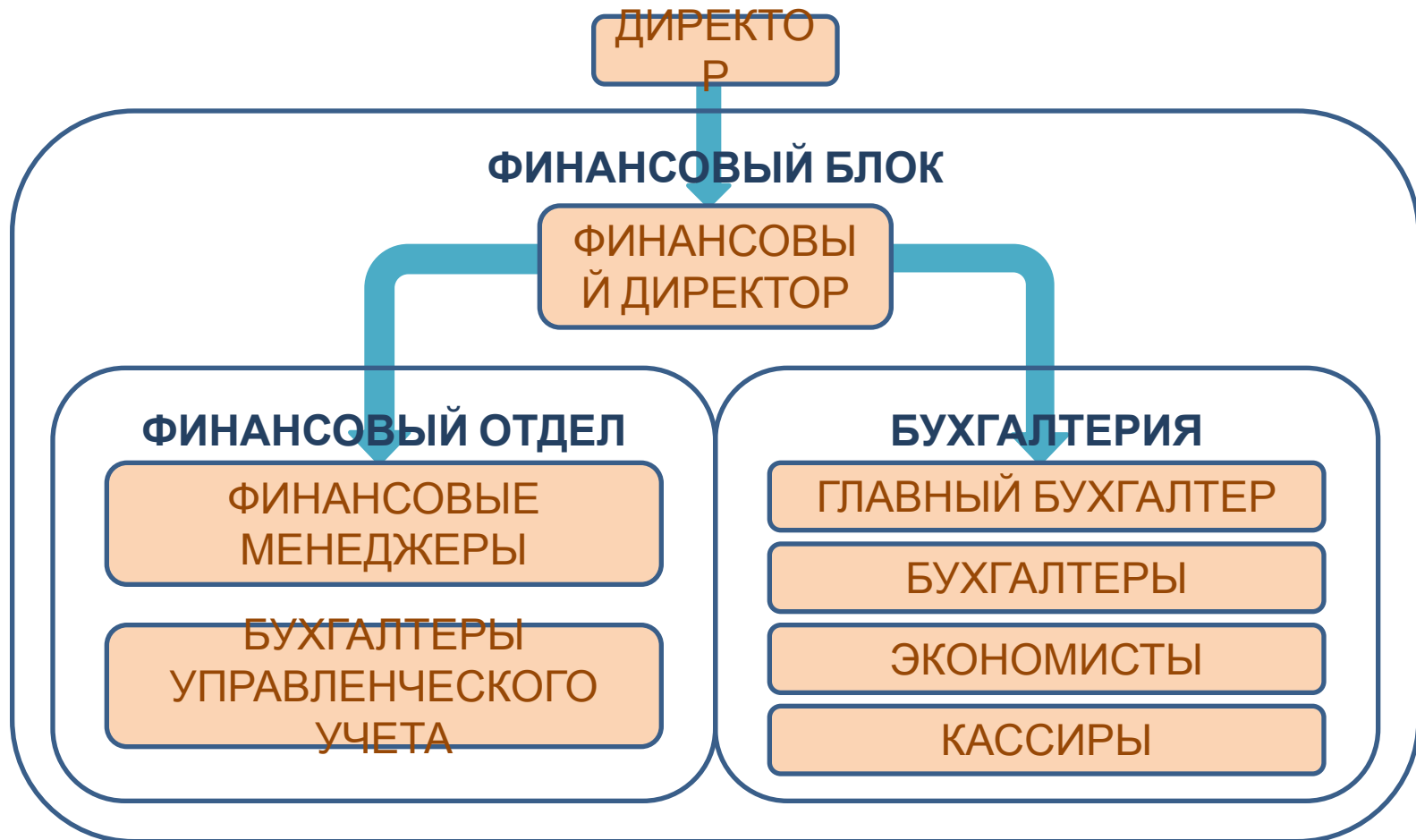
**Лучше** если функции будут реализовываться двумя людьми независимо – **принцип четырех глаз.**

## 2. 1. Функции ФМ и

УУ:



## 2.2. Структура финансового блока компании

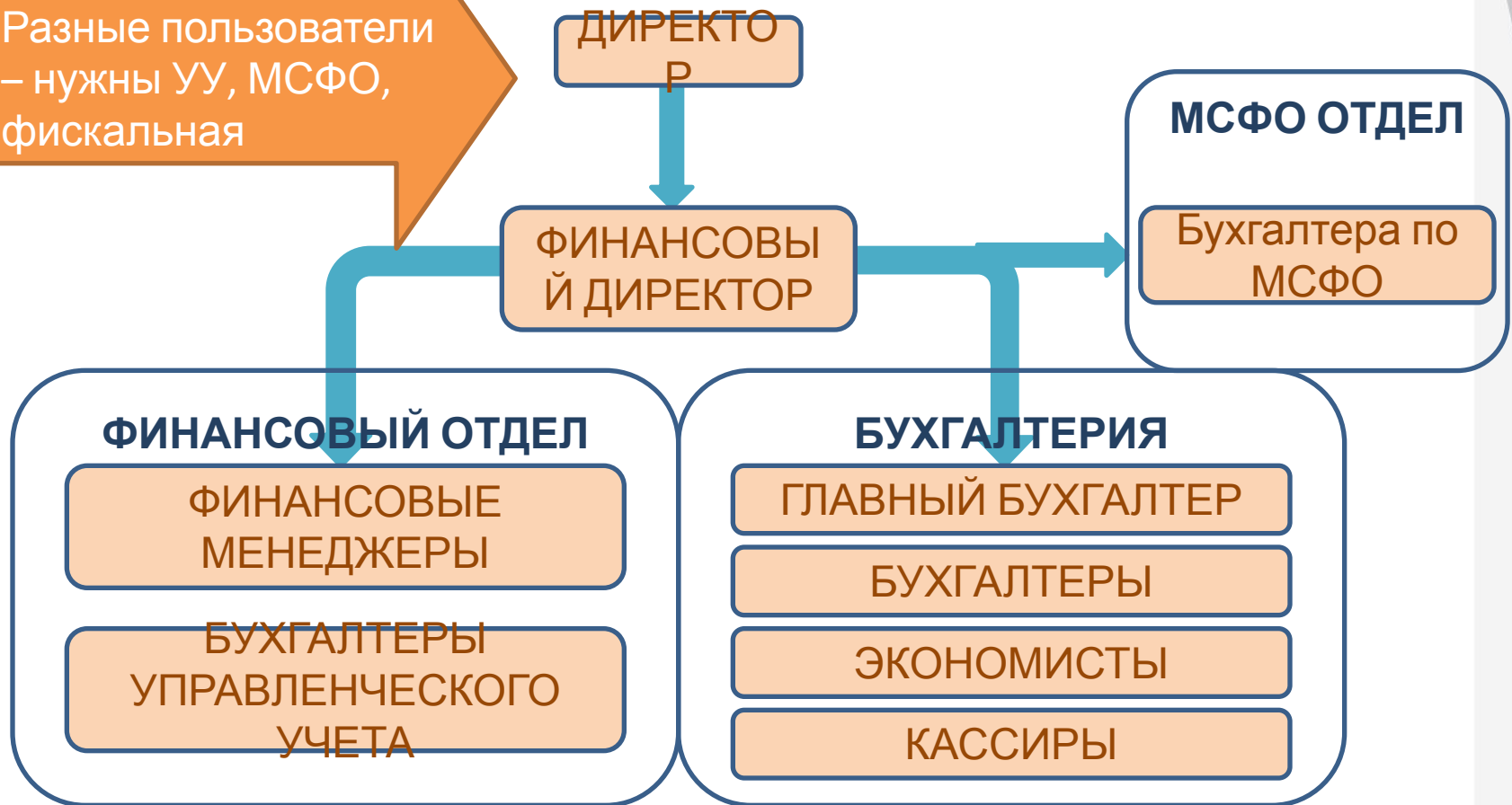




## 2.3. Структура финансового блока большой компании



Разные пользователи  
– нужны УУ, МСФО,  
фискальная



# Содержание

---



1. Базовые навыки для любого предприятия – УУ и ФМ
  2. Организационная структура для реализации необходимых функций ФМ и УУ
  - 3. Анализ результатов и вклад финблока в реализацию стратегии**
  4. Цель.
-

## 3.1. Анализ



### результатов

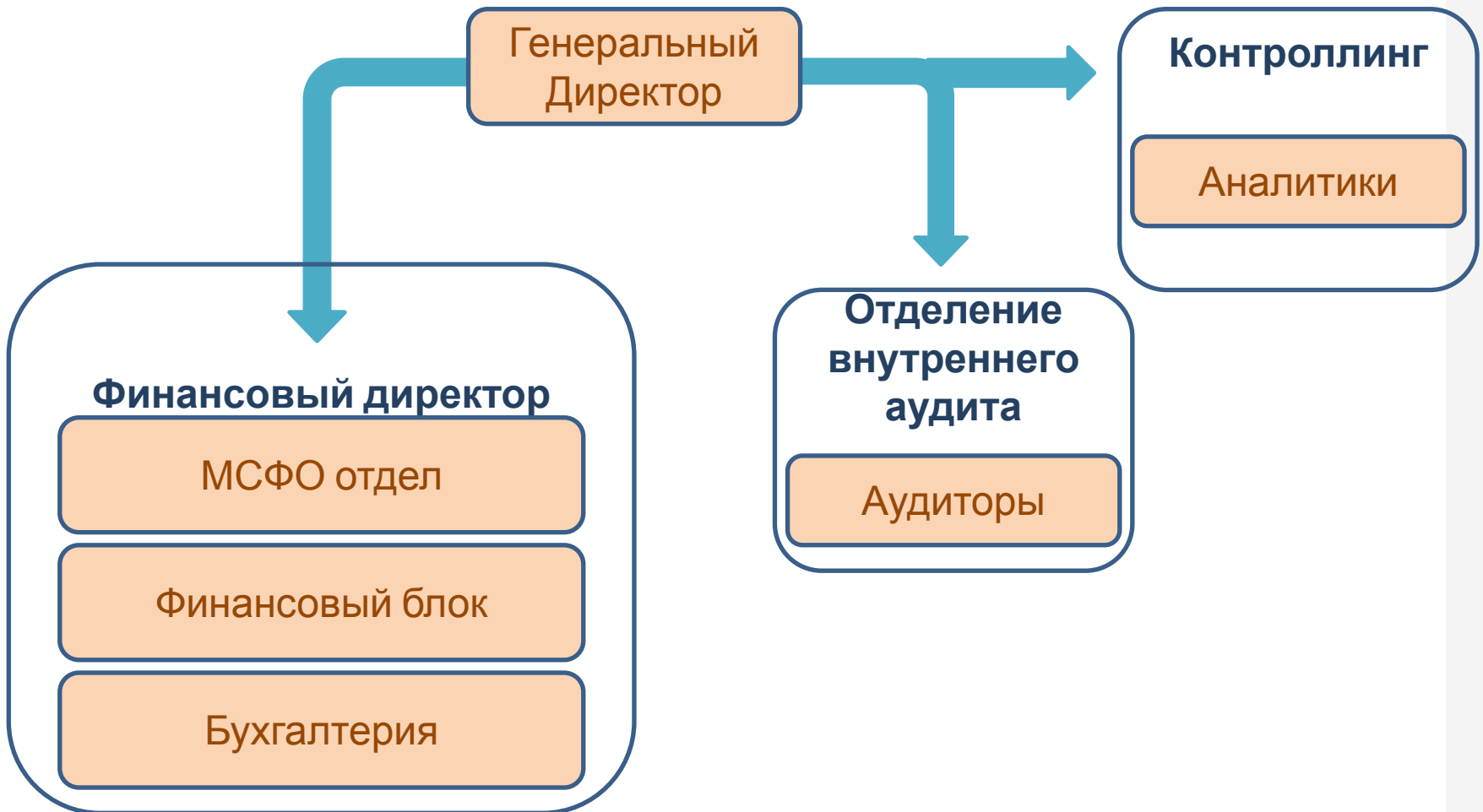
1. Если у Вас не большая компания, анализ результатов деятельности и предоставление информации руководителям отделов – **одна из функций ФМ.**

2. Если компания растет и нужен независимый анализ – создайте **Контроллинг.**

Инструменты: Бенчмаркинг, разработка ССП (краткая финмодель на 3 года), КРІ для сотрудников, каскадирование целей, индикаторы ежедневной деятельности для направлений бизнеса, АБС анализ, best practice.

3. Если нужна проверка корректности предоставляемой информации – создайте **Отделение Внутреннего Аудита.**

## 3.2. Структура для большой компании



# Содержание

---



1. Базовые навыки для любого предприятия – УУ и ФМ
  2. Организационная структура для реализации необходимых функций ФМ и УУ
  3. Анализ результатов
  4. **Цель деятельности.**
-

# Стратегическая цель управления финансами - это рост благосостояния акционеров, рост стоимости бизнеса.



Для большинства работающих бизнесов стоимость компании можно оценить как **Ебитда\*мультипликатор минус чистый долг.**

Ебитда – это прибыль без учета %, налогов на прибыль, амортизации. Аналог денежного потока, который может генерировать бизнес.

Однако про эти 3 параметра не стоит забывать - потому при оценке сравнивают бизнесы в том числе по мультипликатору PE, P/BV, дисконтированному денежному потоку.

# Как увеличить стоимость бизнеса



## Ебитда\* мультипликатор минус чистый долг.

Рост Ебитда – увеличить эффективность предприятия, “вырастить” бизнес.

Рост Мультипликатора – к-т, который умножают на показатель компании, оценивая бизнес.

1. Зависит от стоимости средств акционера, то есть от типа инвестора.
2. К мультипликаторам используются дисконты за прозрачность бизнеса, страновой риск, перспективы роста бизнеса и проч.

При сравнении двух компаний за компанию с аудированной отчетностью, прозрачной юридической структурой, современной системой корпоративного управления, проработанной стратегией и финмоделью бизнеса, наличием эффективной системы внутреннего контроля и мотивация менеджмента, инвестор будет готов заплатить больше.

# Операционная цель – увеличение эффективности используемого



## капитала

То есть улучшить показатель эффективности использования капитала,  
**ROE = прибыль/капитал**

Компания А – прибыль 10 рублей, капитал акционеров компании 50.

Компания Б – прибыль 10 рублей, капитал акционеров компании 30.

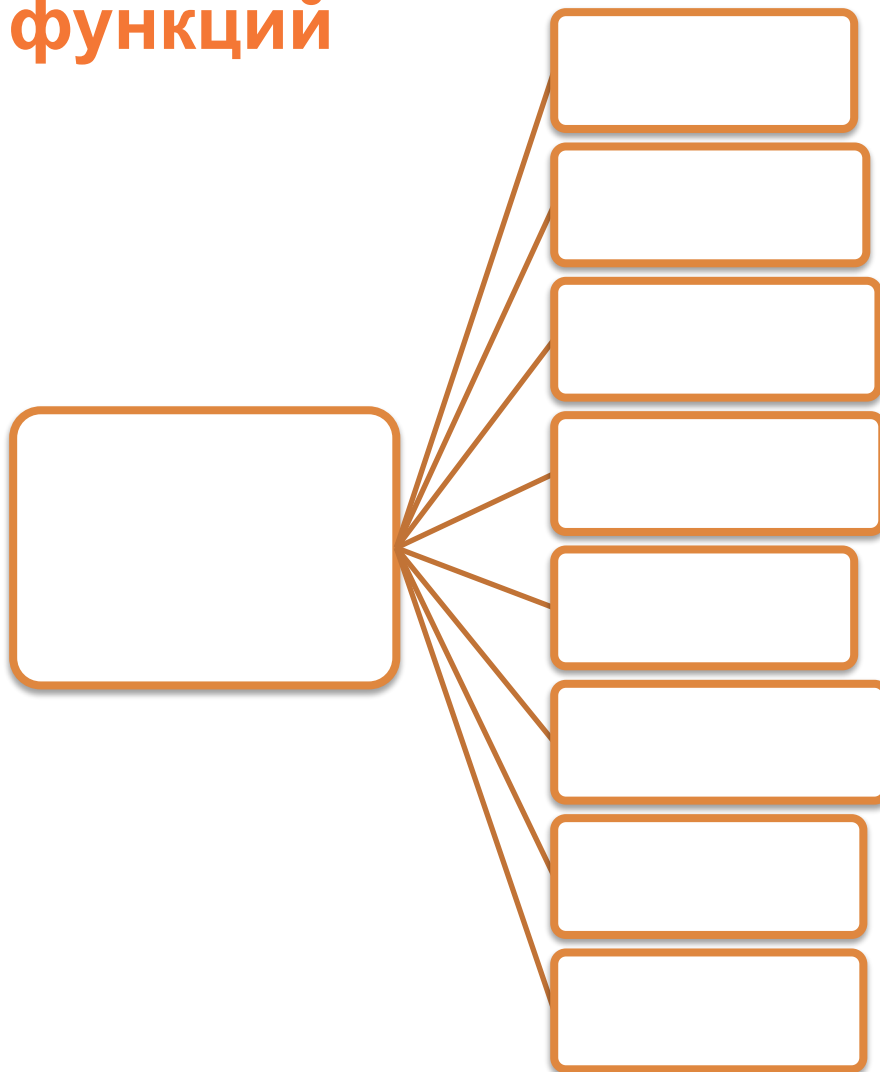
При прочих равных оценка стоимости бизнеса обеих компаний будет почти одинакова.

При этом премия инвестора в первом случае будет на 20 рублей меньше, чем во втором.

Или по-другому – ROE первой компании будет выше, чем ROE второй.



# Рост эффективности через реализацию финансовых функций



Каждая из функций финансового менеджера влияет на показатель эффективности использования капитала, изменяя числитель и/или знаменатель формулы:  
**ROE = прибыль/капитал**

Спасибо за внимание



ул. Лещинского, 4  
220140, г. Минск, Беларусь  
тел./факс: +375 17 218 99 51  
[www.zubrcapital.by](http://www.zubrcapital.by)