



Финансы и управленческий учет

А что бухучет уже не эффективен?



Про что будет мастер класс?

- 1. Разберем «базовые» понятия в финансах (ликвидность, эффективность, перспективность)
- 2. Виды учета-налоговый, бухгалтерский, управленческий. (Зачем их столько?)
- 3. Узнаем как типовые ошибки в управлении ведут к финансовым потерям. Поймем, почему возникает бардак в финансах.
- 4. Какими понятиями оперируют бухгалтера, экономисты (выручка, расходы, маржа, EBITDA, ЧП, окупаемость, ТБУ, ROE)
- 5. Как управляют прибылью с помощью финансовой модели



Кто Я?

- Экс топ-менеджер Социнвестбанка, 2014
- Сертифицированный коуч по программам эриксоновского университета МЭУК (Канада), 2015
- Мастер делового администрирования МВА Синергия, 2016
- Финансовый консультант, коуч, преподаватель, тренер, блогер



Профессиональные достижения

- Кейсы в банковском бизнесе (привлечение крупных инвесторов, подготовка банка к IPO, масштабирование бизнеса свыше 100 офисов, внедрение стандартов качества ISO 9000:100, внедрение управленческого учета, сопровождение сделок по приобретению бизнесов). Банковский стаж более 20 лет.
- На финансовых тренингах по личным финансам за 2 года прошло обучение более 150 человек;



Профессиональные достижения

- для предпринимателей по программе корпорации МСП вела курс «калькуляция себестоимости», «финансовое планирование». За 2017,2018 прошло обучение более 200 человек;
- Была и являюсь финансовым тренером на программах: «Социальное предпринимательство». «В предпринимательство со школьной скамьи», «Бизнес-лагерь 2019», являюсь наставником программы «Популяризация предпринимательства»
- Для микро и малого бизнеса подсчитана сотня финмоделей как для старта бизнеса, так и для действующего бизнеса.
- Каждую неделю, минимум 3 раза, в течение 4-х лет провожу

консультации.

@margina.bislarina





#БШТППР6
#корпорациямсп



**Скажите «Я люблю еду....мясо,
рыбу,фрукты»**





Скажите «Я люблю Деньги»



Формула денег = 80% психология+20% технология

80% психологии:

(Блокирующие ложные убеждения. Вторичные выгоды.
Барьеры)

Разные «картины мира», построенные на обработке информации через органы чувств, зрения, звука, импульсов, обоняния, биохимия)

Ресурсное состояние

20% технологии:

учет, контроль, анализ, сложные проценты, финансовые

[illegible]



Ликвидность, эффективность, перспективность

Активы (ликвидность. ОДДС, Баланс)		Эффективность (ОПиУ)	Пассивы. Капитал
Расчетный счет		Выручка (доходы)	Капитал
Деньги в кассе		Расходы (себес, логистикаБ, ФОТ) Переменные и постоянные	Нераспределенная прибыль
Дебиторская задолженность		Прибыль 3 вида (Маржа, валовая, операционная (EBITDA). Чистая)	Займы, Кредиты
Запасы		Рентабельность на разн. уровнях	Кредиторская задолженность
ОС и НМА	100%	ТБУ	100%
Виды деятельности:			ROE



«Джентельменский набор»

- 1. Баланс
- 2. Отчет о движении денежных средств
- 3. Отчет о прибыли и убытках (ОФР, P&L)



Баланс

Они же вложения и источники.

красным выделен оборотный капитал.

По балансу делаем вывод о разных видах ликвидности.

Актив	Пассив
Деньги	Капитал
Дебиторка	Прибыль
Запасы	Займы, кредиты
ОС и НМА	Кредиторка
100 ед	100 ед.



Баланс

Актив (вложения)	Сумма, руб	Пассив (источник)	Сумма, руб.
Р/сч	40 000	капитал	10 000
дебиторка	320 000	прибыль	100 000
запасы	50 000	займы	500 000
сайт	200 000	кредиторка	0
Итого	610 000	Итого	610 000



Баланс

Актив (вложения)	Сумма, руб	Пассив (источник)	Сумма, руб.
Р/сч	40 000	капитал	10 000
дебиторка	320 000	прибыль	100 000
запасы	50 000	займы	500 000
сайт	200 000	кредиторка	0
Итого	610 000	Итого	610 000
Дт р/сч	Кт капитал	10 000	Зачисление капитала
Дт р/сч	Кт Займы	500 000	Полученный займ
Дт запасы	Кт р/сч	310 00	Закуп товара (себес)
Дт сайт	Кт р/сч	200 000	Приобретенный сайт
Дт р/сч (40 000)	Кт запас (28881+11119)	360 000	Продажи
Дт дебиторка (320 000)	Кт приб (231047+88881)	(260 000+100 000)	(260 шт*1,385)



ОДДС

Отчет нужен для оценки видов деятельности компании.

Показывает ликвидность.

Способность расплачиваться по счетам,

возможность забрать деньги из бизнеса.

- 1. Операционная деятельность**
- 2. Инвестиционная деятельность**
- 3. Финансовая деятельность**



2. Виды учета-налоговый, бухгалтерский, управленческий. (Зачем их столько?)



Виды учета. Для кого?

- **Бухгалтерский** (финансовый по стандартам РСБУ)-это регулярное документирование **всех операций** хоз. деятельности и составление отчетов. Учитывается имущество, ЧП, задолженности Дт и Кт, дивиденды. (Малые и некоммерческие п/п ведут упрощенный учет). Это публичная отчетность ... для всех.

- **Налоговый** учет обязаны вести все-ПАО, ООО, ИП, физ лица.

Цель- определение налогов, то что входит в налоговые декларации

- **Управленческий** – там вся правда в т ч потенциальные



Схема прибыли (ОПиУ)

+ Выручка

- Переменные расходы (производство – прямые расходы)

= **Маржинальный доход (Валовая прибыль)**

- Постоянные Расходы (Косвенные расходы)

= **Операционная прибыль (EBITDA)**

- Амортизация

- Проценты по займам и кредитам

-Налоги

= **Чистая прибыль**





Диагностика: Бывает ли такое на вашем предприятии?

- Выручка растет, штат растет, а прибыль нет
- Часто бывают кассовые разрывы (нет денег на счете)
- Отчетов нет или самодельно считаются «на коленке»
- Или, наоборот, 150 показателей, о чем они?
- Короче.....БАРДАК
- Тот кто у руля - РАСТЕРЯННЫЙ



Диагностика:

- За все отвечаю сам.....За маркетинг, за продажи, за финансы, не умею делегировать
- Сам хочу держать все под контролем. Хочу еще круче управлять своим кораблем
- МНОГОЗАДАЧНЫЙ



Диагностика:

- Уже 5 лет я все улучшаю....делаю лучшую версию своего бизнеса
- Я уже готов выйти из операционки
- Скоро мой бизнес будет на автопилоте
- ждущий



5 типовых ошибок в управлении, ведущих к финансовым потерям

- 1. Делаю все сам, не делегирую
- 2. Экономлю на команде профессионалов
- 3. Технологическая отсталость
- 4. Из-за страха весь учет ведется в голове
- 5. Недостоверная отчетность



Ошибка 1. Делаю все сам

- Коммерческое предложение, сам еду навстречу с клиентами, сам все считаю и выдаю зарплату, зам заказываю канцелярию, сам делаю закупки, сам настраиваю рекламу, сам контролирую продажи
- Будет ли развитие, если 99% внимания занято операционкой?
- 90% задач вы уже давно интеллектуально и морально превзошли
- Если нет внимания на развитие, то развитие не происходит



Ошибка 2. Экономлю на команде и теряю деньги из-за низкой эффективности

Последствия:

- Вырождается культура ответственности в команде
- Вы свою энергию тратите не на развитие, а на чужие «КОСЯКИ»

Причины:

- Вам нравится быть локомотивом, который, тащит вагоны, не дает развития,
- Или экономия на профессионалах

Профессионал $1,01$ в 365 степени $= 37,8$

Липетант $0,99$ в 365 степени $= 0,03$ (2 пункта дает эффект в десятки



Ошибка 3. Технологическая отсталость ведет к потере конкурентных преимуществ?

Продажи (выручка) падает

- Нет упаковки бизнеса
- Нет регламентов, процессов, контроля качества – порождается хаос
- Не внедрен базовый контур маркетинга



Делаю все сам, экономлю на команде, ловец технологических рисков





Последствия хаоса - потеря денег

Скидки и бонусы в качестве извинений

- Замена товара из-за брака вместо введения стандартов контроля качества
- Выдача зарплаты на глазок, вместо KPI (система мотивации)
- Работа по старинке не выдерживает конкуренции. (20 встреч за неделю=5 сделок).
- Современная любая компания может охватить 5000 человек/день
- Если отсутствует система автоворонки (одностраничник, посадочная страница, 1-минутное видео. Маркетинг-кит) лидогенерации, система отработки потока, нет понимания конверсии, цены лида и клиента. Происходит колоссальная потеря потока клиентов

@marina.bisiarina

Все потери можно легко подсчитать, если у вас ведется учет.



Ошибка 4. Из-за страха, весь учет в ГОЛОВЕ

- Если вы работаете в серую, выручка проходит мимо расчетного счета
- Берете деньги черным налом или на личные пластиковые карты (схемы обналичивания)
- Расход компании ведете с выведенных денег, считая их личными
- Путаєте личные финансы с финансами компании
- Вы боитесь попасться налоговой
- Ваш рост сдерживает ваш СТРАХ



Голова с проблемами + СТРАХ





Ошибка 5. Недостоверная отчетность. Нет управленческого учета.

- Не ведут отчетность
- Отчеты Баланс, ОПиУ (ОФР), ОДДС
- Поэтому путают свободный остаток с прибылью и не знают все уровни прибыли или неправильно ее выводят
- А это значит не верно определяют рентабельность и на основе этого принимают ошибочные управленческие решения



**Финансовые потери это:
ошибки+страх+недостоверный учет**





Декомпозиция (выручки)

переменные	постоянные	финансовые	чистая прибыль	выручка	комментарий
50				260	выручка
50			210	260	210-наценка или маржа или прибыль
50			210	210* 100(%) / 50 = 420 %	Наценка
50			210	210*100(%) / 260 = 80,8%	Коэффициент маржи



Пример про береточку

- Купили за 50 у.е.
- Продали за 260 у.е
- $50 + 210 = 260$
- Наценка $210 * 100 / 50 = 420\%$ ($260 / 50 = 5,2$ раз)
- Маржа (КМП) $210 * 100 / 260 = 80,8\%$
- **Фокус на наценку может привести к фатальным последствиям**



Декомпозиция (выручки) 1 чек и 700 шт

переменные	постоянные	финансовые	чистая прибыль	выручка	комментарий
50				260	выручка
700*50=35 000			700*210= 147 000	700*260= 182 000	Купили 1000 шт, продали 700 шт
35 000			147 000*100(%) /182 000=80,8%	182 000	Коэффициент Маржи 80,8%
67 000 35 000 закуп 18 000 реклама 14 000 логистика			115 000*100 (%) /182 000=63,2%	182 000	Коэффициент валовой прибыли 63,2%



Декомпозиция (выручки) 700 шт.

переменные	постоянные	финансовые	чистая прибыль	выручка	комментарий
35 000			$147\,000 \cdot 100(\%) / 182\,000 = 80,8\%$	182 000	Коэффициент Маржи 80,8%
67 000 35 000 закуп 18 000 реклама 14 000 логистика			$115\,000 \cdot 100(\%) / 182\,000 = 63,2\%$	182 000	Коэффициент валовой прибыли 63,2%
67 000	40 000 (15 000 – аренда 25 000 – 3П)		$75\,000 \cdot 100(\%) / 182\,000 = 41,2\%$	182 000	Коэффициент EBITDA 41,2%
	0 000	10 000 налоги	$65\,000 \cdot 100(\%) / 182\,000 = 35,7$	182 000	Рентабельнос ть



Почувствуйте разницу

переменные	постоянные	финансовые	чистая прибыль	выручка	комментарий
35 000			$147\,000 \cdot 100(\%) / 35\,000 = 420\%$	182 000	Наценка=420% ($182\,000 / 35\,000 = 5.2$ раз)
35 000			$147\,000 \cdot 100(\%) / 182\,000 = 80,8\%$	182 000	R маржи= 80,8%
67 000			$115\,000 \cdot 100(\%) / 182\,000 = 63,2\%$	182 000	R вал.прибыли =63,2%
67 000	40 000		$75\,000 \cdot 100(\%) / 182\,000 = 41,2\%$	182 000	R ebitda= 41,2%
67 000	40 000	10 000 налоги	$65\,000 \cdot 100(\%) / 182\,000 = 35,7$	182 000	R чп= 35,7%



Когда можно брать кредит?

- Рентабельность на уровне чистой прибыли составляет 35,7% год
- Если банк предлагает 20%, то это выгодно.
- Если позволяет рынок удвоить продажи, то вы можете увеличить рентабельность до 51,4% ($35,7\% + (35,7 - 20)\%$)
- Если вам предлагают 3% в месяц и более, $3 \cdot 12 = 36\%$ то не выгодно.
- Если вы свободный остаток принимаете за прибыль, то вы не знаете свою рентабельность.



Виды прибыли

1. Валовая (маржинальная) прибыль

2. Операционная (EBITDA)

3. Чистая прибыль



Управление выручкой: формула продаж

- $\text{Выручка} = \text{Leads} * \text{Kcv} * \$$
- $\$182\,000 = 7000 \text{ показов} * 10\% * 260\$$
- $(\text{Выручка} = \text{Leads} * \text{Kcv} * \$) * \text{Km} \ 80,8\% = \text{Маржинальная прибыль}$
- $\$182\,000 * 80,8\% = \$147\,056$ в нашем примере 147 000
- Как можно управлять?
- Допустим, все показатели умножаем на 20%
- $(7000 * 1,2) * (10\% * 1,2) * (260 * 1,2) = 8400 * 12\% * \$312 = \$314\,496$ (1.7 раз)



Управление расходами: -10%

переменные	постоянные	финансовые	чистая прибыль	выручка	комментарий
67 000	40 000	10 000 налоги (117 000)	65 000	182 000	R чп= 35,7%
67000-10%= 60300	40 000-10%= 36 000	10 000-10%= 9 000	76 700	182 000	R чп =42,1% (42,1-35,7=6,4%)
60 300	36 000	9 000 (105 300)	209 196	314 496	209196*100(%)/ 314496=66,5%

Интернет магазин контактных линз

Номера периодов

Периоды

Продажи

Посещения сайта-витрины 1 000

Конверсия в заказы 0,05%

Заказы

Конверсия в оплаченные 90%

Оплаченные заказы

Средний чек 1 300

Себестоимость продаж

Ср. маржинальность 40%

Закупка товара

Стоимость доставки курьерс 100

Доля платежей картами 20%

Комиссии за эквайринг 3%

Стоимость эквайринга

Привлечение трафика 3%

Валовая прибыль

0 1 2 3 4

июн.14 июл.14 авг.14 сен.14

2 457 000 2 533 635 2 611 440 2 690 415

60 000 61 000 62 000 63 000

3,50% 3,55% 3,60% 3,65%

2 100 2 166 2 232 2 300

90% 90% 90% 90%

1 890 1 949 2 009 2 070

1 300 1 300 1 300 1 300

-1 772 652 -1 827 942 -1 884 076 -1 941 054

40% 40% 40% 40%

-1 474 200 -1 520 181 -1 566 864 -1 614 249

-210 000 -216 550 -223 200 -229 950

20% 20% 20% 20%

3% 3% 3% 3%

-14 742 -15 202 -15 669 -16 142

-73 710 -76 009 -78 343 -80 712

684 348 705 693 727 364 749 361

Воронка продаж

Переменные расходы

Текущие расходы

ФОТ		-671 149	-671 149	-671 149	-671 149
Генеральный директор	75 000	-351 149	-351 149	-351 149	-351 149
Коммерческий директор	60 000	-75 000	-75 000	-75 000	-75 000
Колл-центр	50 000	-60 000	-60 000	-60 000	-60 000
Логист	50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000
Соц.взносы и НДФЛ	116 149	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000
Аренда офиса и склада	200 000	-116 149	-116 149	-116 149	-116 149
Тех. поддержка сайта	60 000	-200 000	-200 000	-200 000	-200 000
Связь и хостинг	30 000	-60 000	-60 000	-60 000	-60 000
Бухгалтерия	10 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000
Общие и административные	20 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000

EBITDA

Инвестиционные расходы

	-650 000	0	0	0	0
Разработка сайта	-300 000				
Оборудование склада	-150 000				
Рабочие места	-200 000				

Амортизация (признание ра	12	-37 500	-37 500	-37 500	-37 500
Проценты по кредитам					
Налог на прибыль	15%	0	0	0	-4 825
Прибыль для налогообложения		-24 301	-2 956	18 715	40 712
Прибыль для налогообложения накопленным ит		-24 301	-27 258	-8 543	32 169
Чистая прибыль		-24 301	-2 956	18 715	35 886

Постоянные
расходы

Затраты на
стартовый
капитал



Точка безубыточности (нулевая прибыль) за месяц. 2 подхода.

- $700 \text{ шт} * \$260 = \$182\,000$ выручка за месяц
- $\$67\,000$ переменные затраты $(35000 + 18000 + 14000)$
- $\$40\,000$ Постоянные затраты $(15000 + 25000)$
- $\$10\,000$ Налоги
- **Общие затраты $(67000 + 40000 + 10000) = \$117\,000$ роли не играют**
- $\text{ТБУ}/1 = 40\,000 / (260 - 50) = 190,5 \text{ шт} * 260 = \$49\,530$
- $\text{ТБУ}/2 = 40\,000 / 80.8, \% = \$49\,505 / 260 = 190,4 \text{ шт}$



Деньги = психология+технология

- БМ- развитое бизнес-мышление;
- РС- ресурсное состояние человека;
- ПДП- подсознательные денежные программы (сильные и ограничивающие)
- ДН- денежные навыки;
- ДТ- денежные технологии (финансовая грамотность. Порядок распределения денежных потоков, ЧП, рентабельность, ТБУ);
- @marina.bisiarina +7 917 4233013



Про что был мастер класс?

- 1. Разберем «базовые» понятия в финансах и сопровождающие отчеты (ликвидность, эффективность, перспективность)
- 2. Виды учета-налоговый, бухгалтерский, управленческий. (Зачем их столько?)
- 3. Узнаем как типовые ошибки в управлении ведут к финансовым потерям. Поймем, почему возникает бардак в финансах.
- 4. Какими понятиями оперируют бухгалтер, экономисты (выручка, расходы, маржа, EBITDA, ЧП, окупаемость, ТБУ, ROE)
- 5. Как управляют прибылью с помощью финансовой модели