

Татьяна Балтер

- Руководитель практики управленческого учета АКГ «Правовест Аудит» - 15 место RAEX
- Эксперт международной академии менеджмента
- Победитель конкурса «менеджер года» в номинации «Финансовое просвещение»
- Финансовый директор (розничные сети, производственно-торговые холдинги)
- Автор канала «Экономика простыми словами» на YouTube



+7 495 134-32-23



+ 7 (903) 669-51-90



pravovest-audit.ru

В ЧЕМ СИЛА УПРАВЛЕНКИ?

Управленческая отчетность

Для собственников,
ТОП-менеджеров, банков,
инвесторов

экспертная
консультация
БЕСПЛАТНО

ДАННЫЕ

Бухгалтерская отчетность

Для соблюдения
законодательства

Налоговая отчетность

Для контроля
со стороны ФНС

Отчетность МСФО

Для партнеров,
инвесторов, банков

КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

ПОМОГАЕТ ВЕРНЫМ И ОПЕРАТИВНЫМ РЕШЕНИЯМ

Какие задачи решаем?



₽

СОБСТВЕННИКУ

- ✓ Как ежедневно мониторить финмодель и жить без убытков?
- ✓ Как управлять маржой и себестоимостью?
- ✓ Как контролировать все денежные потоки группы компаний?
- ✓ Как планировать и продолжать получать дивиденды без кассовых разрывов?



Line graph icon

СЕО, CFO, ТОПам

- ✓ Какими инструментами строить финмодель в неопределенности?
- ✓ Где искать резервы, что оптимизировать?
- ✓ Как синхронизировать сбор и обновление данных «зоопарка систем»?
- ✓ Чем заменить Эксель, Гугл-таблицы, за счет чего исключить ошибки?



«Обмани меня» — 5 главных ошибок

финансовых отчетов, которые
приводят к потере прибыли





Ошибка 1:

Динамика выручки и расходов : нет привязки к натуральным показателям

Вопросы, на которые нет ответа в стандартном бухгалтерском отчете:

1. Мы стали продавать наш товар /услугу дороже или дешевле?
2. Мы увеличили количество SKU?
3. Что больше повлияло на выручку: количество или цена?





Решение 1:

Добавить в финансовый отчет о Прибылях и убытках натуральные (производственные) показатели,

которые

- Являются драйверами выручки компании (кг, шт, чел-часы)
- Могут ограничивать выручку компании (машино-часы, чел-часы, м2)

Соотнести доходы и расходы с их драйверами





Ошибка 2:

Коммерческие и управленческие расходы формируются по бухгалтерскому принципу («условная» связь с продажами)



В результате:

- Происходит разрыв кросс-функционального взаимодействия коммерческого и административного блоков («Я пуговицы пришивал. К пуговицам есть претензии?»)
- Показатель коммерческой маржи по факту слабо связан с объемом производства или продаж, что приводит к неверным выводам при масштабировании бизнеса





Решение 2:

В управленческой отчетности отнести к коммерческим расходам только те, которые реально можно соотнести с

- единицей проданного изделия (упаковка, доставка, потери)
- конкретным контрактом (бонусы, упаковка, доставка)

Остальные расходы (кроме себестоимости) – административные (управленческие)



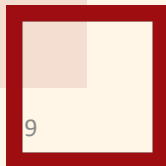
Ошибка 3:

Расходы традиционно группируются по статьям без деления на прямые и косвенные (переменные и постоянные)

В результате:

- Нет возможности быстро рассчитать точку безубыточности
- Нет объяснения, как повлияет рост объема продаж на изменение расходов и чистой прибыли

Показатели	2021
Выручка	9 236 024
Себестоимость	(6 906 803)
Валовая маржа	2 329 221
Коммерческие расходы	(948 469)
Коммерческая маржа	1 380 752
Управленческие расходы	(470 567)
Прибыль от продаж	910 185
Доходы от участия	10 786
Проценты к получению	107 081
Проценты к уплате	(0)
Прочие доходы	400 901
Прочие расходы	(961 189)
Прибыль до н/о	467 764
Налог на прибыль	11 427
Чистая прибыль	479 191



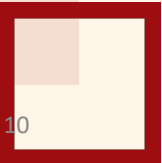


PL

Выручка	142 360 271
Себестоимость	121 746 354
в т ч	-
Сырье и материалы	108 546 087
ФОТ производственного персонала (с налогами)	13 200 267
Коммерческие расходы	3 712 850
в т ч	-
Транспортные расходы	2 583 200
Списание просроченного товара	-
Бонусы	1 129 650
Штрафы и пени	-
Маржинальный доход (валовой-коммерч)	16 901 067
Постоянные (Косвенные) расходы-всего	9 863 240
Эксплуатационные расходы	7 532 680
Обслуживание и ремонт оборудования	-
Материальные затраты	1 788 250
Административные расходы	542 310
ЕБИТДА	7 037 827
Рентабельность ЕБИТДА	5%

Решение 3:

Разделять расходы на прямые и косвенные (переменные и постоянные) и декомпозировать по статьям



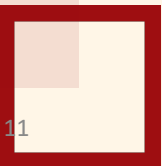


Ошибка 4:

**В отчете о прибылях и убытках по бизнес-юнитам
косвенные расходы не распределены**

В результате:

- Неясно, что провоцирует рост косвенных расходов
- Не очевидны границы сокращения косвенных расходов
- Персонал мотивирован исключительно бюджетом, а не целями бизнеса
- Часть косвенных расходов является, по сути, прямыми. Искажается расчет маржинального дохода при расчете контрактов



Решение 4:

- Определить драйверы косвенных расходов
- Распределить косвенные расходы пропорционально драйверам
- Распределить полномочия и ответственность за управление драйверами

Пример: аренда помещения зависит от количества и стоимости м²; расходы на подбор персонала зависят от количества сотрудников и текучести кадров; расходы на запчасти от степени износа и стоимости оборудования





Ошибка 5:

Не показываются прогнозные данные

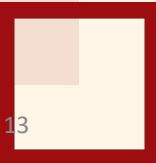
В результате:

Анализируются только «посмертные»
данные

Управленческие решения
запаздывают на 4 месяца и более

Топ-менеджмент дезориентирован

Упущены возможности роста прибыли

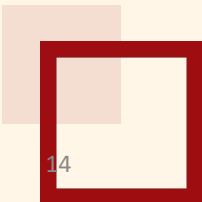




Финансовая модель - это прогноз развития предприятия

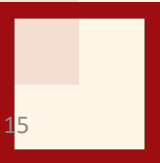
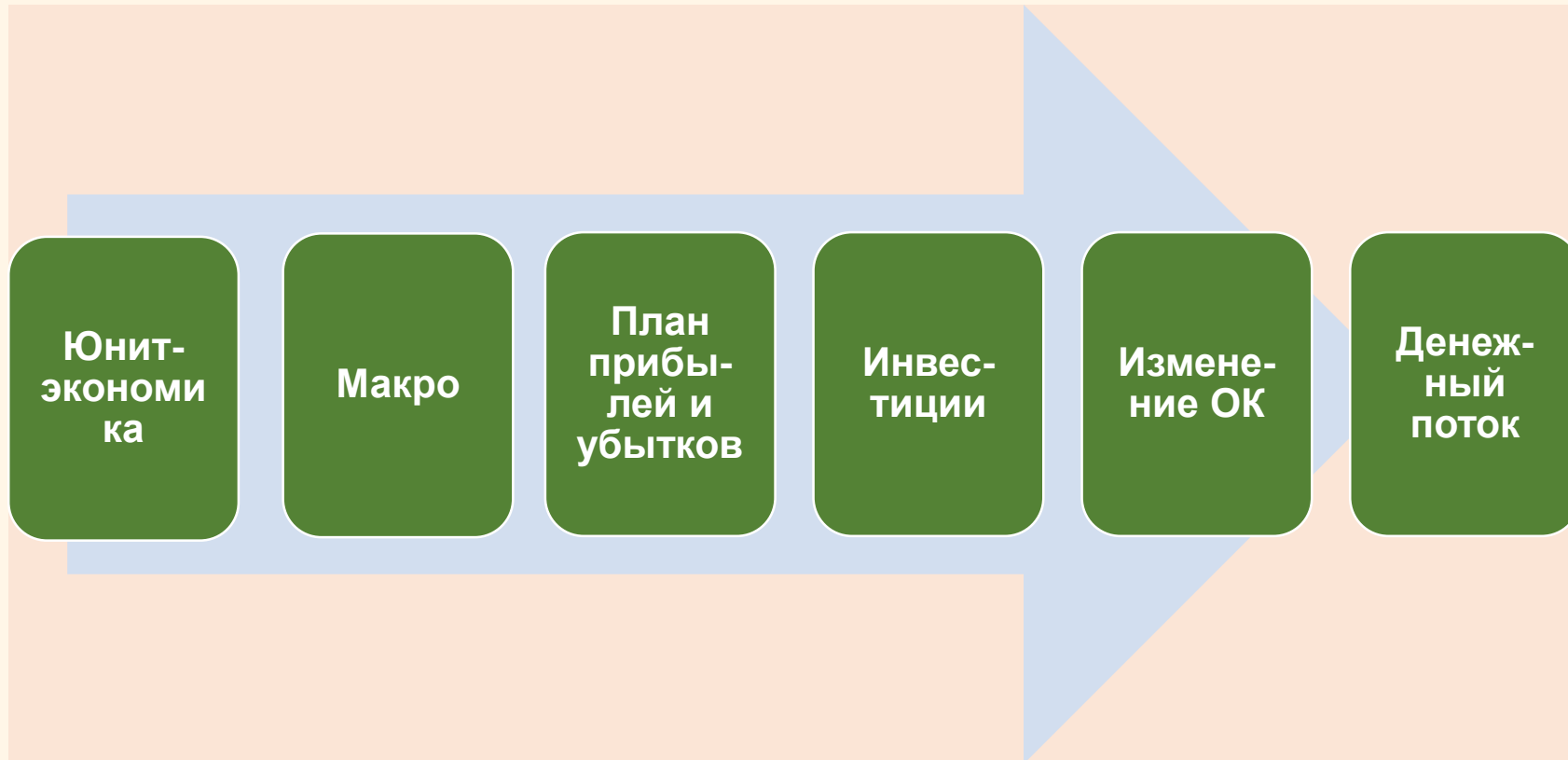
В идеале – это «Цифровой двойник», который показывает ситуацию «как есть», «как будет» и «как могло бы быть, если...»

Как делать прогнозы?





Финансовая модель: выявляем драйверы, риски, возможности



Ближайшие мероприятия

11 августа 11:00 – 13:00 КРУГЛЫЙ СТОЛ

- **Бюджет прибылей и убытков как инструмент управления бизнесом: определяем драйверы доходов и затрат**
- **Участие – 2900 руб.**



<https://clck.ru/sLmC8>

Для наших подписчиков, первое участие
в Круглом столе – ***БЕСПЛАТНО!**

Аудит со страховкой от налоговых претензий



<https://clck.ru/sLmSU>



Маргарита Дружинина
Управляющий партнер «Правовест Аудит»