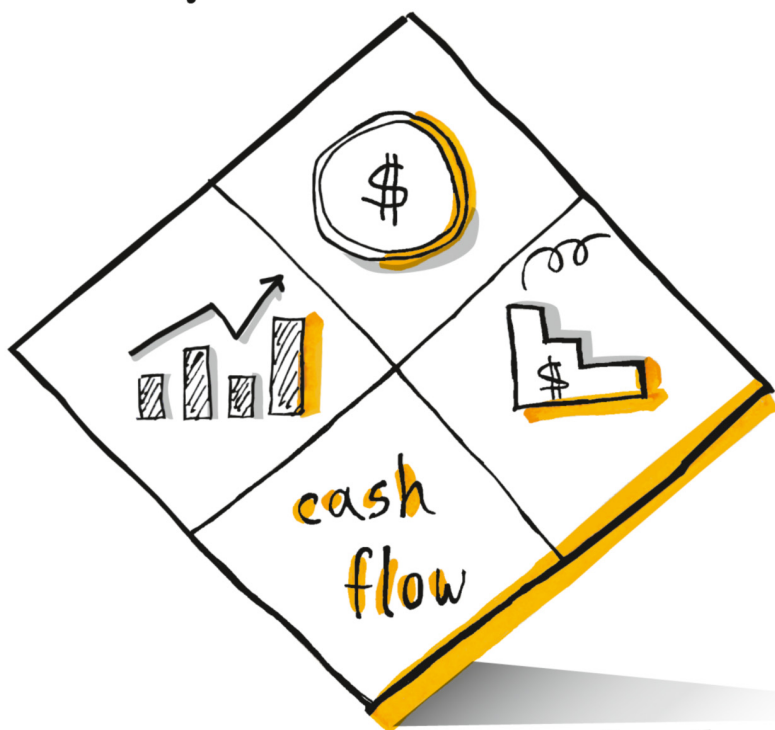


Людмила Ярухина

→ ФИНАНСЫ для нефинансистов



#пробизнес



ББК 65.9(2)261.9
УДК 658.15
Я78

Ярухина Л.

Я78 Финансы для нефинансистов. — СПб.: Питер, 2017. — 272 с.: ил. — (Серия «Практика лучших бизнес-тренеров России»).

ISBN 978-5-496-03031-1

«Порекомендуйте книгу о финансах, написанную человеческим языком» — мы все не раз слышали эту фразу. Эта книга поможет вам разложить все по полочкам и говорить с финансистами на одном языке. В ней — теоретический минимум и практические кейсы, которые помогут успешно управлять финансами компании малого и среднего бизнеса.

Книга подойдет начинающим предпринимателям и опытным собственникам бизнеса, инвесторам, руководителям подразделений, менеджерам по продажам и закупкам, бухгалтерам, а также всем, кто связан с финансами, но не имеет специального образования.

12+ (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ББК 65.9(2)261.9
УДК 658.15

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Оглавление

Рецензия на книгу «Финансы для нефинансистов»	11
Предисловие	12
Кому предназначена эта книга	12
Три причины прочесть эту книгу	13
Как пользоваться этой книгой	15
Расшифровка изображений и символов	17
Введение. Карта маршрута	18
Основные экономические понятия в бизнесе. Правила их определения и оценки	19
Прибыль	20
Денежный поток	21
Активы	22
Глава 1. Финансовая отчетность	24
О чем говорит финансовая отчетность	27
Кому нужна наша отчетность	29
Виды учета	30
Основные финансовые отчеты	30
Как устроен баланс	32
Формула и структура баланса	32
Активы в структуре баланса	35
Обязательства в структуре баланса	38

Отчет о финансовых результатах.	42
Формула и логика построения	42
Пять параметров прибыли.	45
Управление по параметрам прибыли	47
Движение денег.	49
Практикум № 1	50
Дельные советы. Баланс для собственника	50
Резюме. Карта финансовой отчетности	54
 Глава 2. Финансовый анализ? Легко!	 55
Про анализ	59
Цель. Функции. Источники информации	59
Основные направления	60
Инструменты. Методы и техники	61
Оценка имущественного положения.	65
Структура баланса.	65
Источники и использование.	66
Практикум № 2	68
Ликвидность и платежеспособность.	70
Показатели ликвидности	71
Тест на ликвидность	75
Практикум № 3	76
Нормативы для аналитиков	77
Рецепт роста	78
Финансовая устойчивость. Риски	80
Показатели финансовой устойчивости	80
Сколько займов достаточно?	82
Нормативы для аналитиков	86
Рецепт роста финансовой устойчивости.	86

Оценка операционной эффективности	87
Прибыльность собственного капитала (ROE)	88
Прибыльность совокупных активов (ROTA)	89
О рентабельности и оборачиваемости	91
Выводы для собственника	92
Дельные советы. Отчетность нового клиента. Руководство для менеджера	92
Резюме. Карта финансовой диагностики	95
 Глава 3. Управление денежными средствами.	96
Три кошелька	99
Основная деятельность	99
Финансовая деятельность	100
Инвестиционная деятельность.	101
Совокупный денежный поток.	102
Практикум № 4	103
Управление денежными потоками	106
Что такое хорошо. Временно свободные денежные средства.	106
Что такое плохо. Борьба с дефицитом	107
Краткосрочные меры.	109
Долгосрочные меры	112
Кассовые разрывы. Платежный календарь	113
Назначение.	114
Семь шагов к платежному календарю	114
Переходим к бюджету	117
Цель и назначение бюджета	119
Формат и правила	120
Как начать эффективно работать с бюджетом	121

В заключение. Коротко о главном	123
Дельные советы. Как рассчитать сумму потребности в кредите	123
Резюме. Карта управления денежными средствами	130
Глава 4. Управление оборотным капиталом. Общий план	131
Оборотные средства — наше все	134
Определение и структура оборотных средств	134
Что значит эффективное управление	135
Источники финансирования оборотного капитала	136
Циклы оборота капитала	137
Производственный цикл	138
Финансовый цикл	139
Операционный цикл	140
Примеры длительности циклов	140
Пути сокращения операционного цикла.	143
Практикум № 5	145
Настраиваем оптимальность. Принятие решений	147
Глава 5. Управление запасами.	149
Что такое товарно-материальные запасы и зачем ими управлять	152
Универсальный ABC-анализ	153
Описание метода.	153
Примеры ABC-анализа.	154
Виды ABC-анализа.	156
Оборачиваемость запасов	157
Оборачиваемость и рентабельность.	157
Параметры оборачиваемости на примере торговли	158

Формула оборачиваемости	160
Оборачиваемость и срок кредита.	161
Уровень товарно-материальных запасов	162
Скорость продаж — потребления.	162
Остатки по категориям оборачиваемости.	163
Норматив складских остатков	164
Контроль запасов	164
Работа с кредиторской задолженностью.	165
Почему важно эффективно работать с кредиторской задолженностью.	166
Как сделать оптимальной величину кредиторской задолженности	166
Кредиторская задолженность — составляющая операционного цикла	168
Дельные советы. Как рассчитать норматив складских остатков	169
Резюме. Карта управления запасами	172
Глава 6. Управление дебиторской задолженностью	173
Что такое дебиторская задолженность и почему важно ею управлять	176
Все начинается с контракта	177
Условия оплаты.	177
Условия неоплаты.	179
Несколько слов о «политиках»	180
Сколько стоят деньги компании.	182
Лимит дебиторской задолженности	185
Какую дебиторскую задолженность может позволить себе компания	185
Кредитный лимит дебитора	186

Контроль и анализ	188
Текущее состояние дебиторской задолженности	189
Анализ по срокам возникновения	189
Коэффициент инкассации	191
Прогноз дебиторской задолженности.	192
Показатели состояния дебиторской задолженности	194
Оборачиваемость	194
Соотношение дебиторов и кредиторов.	195
Затраты на содержание и реальная прибыль	196
Когда задолженность становится проблемой	197
Работа по взысканию долгов	198
Продажа дебиторской задолженности: факторинг	199
Дельные советы. Создание системы управления дебиторской задолженностью	201
Резюме. Карта управления дебиторской задолженностью	205
Глава 7. Управление прибылью	206
Про затраты	209
Издержки или затраты?	209
Пример: к чему может привести сокращение затрат на 5 %	209
Немного нудной теории.	210
Как затраты могут увеличить стоимость.	212
Классификация, виды. Что важно	213
Маржинальная прибыль.	216
Что скажет менеджер?	216
Два подхода к распределению издержек	218

Определение.	219
Маржинальная прибыль и поток денежных средств	219
Маржинальная прибыль и чистая прибыль	220
Совокупная маржинальная прибыль	221
А теперь вопросы	221
Точка безубыточности	223
График безубыточности	224
Правила расчета	227
Всегда ли меньше — лучше?	227
Операционный рычаг.	228
Для чего нужен.	228
Формула расчета.	230
Коэффициент маржинальной прибыли.	232
Определение и формула	232
Еще один ракурс маржинальной прибыли	233
Еще вопросы.	234
Практика. Смешанные продажи.	236
Практика. Ассортиментный анализ	238
Дельные советы руководителю	240
Сначала о расходах.	240
Теперь о прибыли. Совсем немного	244
Резюме. Карта управления прибылью	246
Глава 8. Отчетность для собственника	247
Продажи	248
Производство, закупки, запасы	253
Персонал.	254
Основные финансовые отчеты.	255

Заключение	261
Ответы к практикумам	262
Финансовая отчетность. Практикум № 1	262
Финансовый анализ. Практикум № 2	264
Финансовый анализ. Практикум № 3	266
Управление денежными средствами. Практикум № 4	267
Управление оборотным капиталом. Практикум № 5	269
Список использованной литературы	270

Рецензия на книгу «Финансы для нефинансистов»

Современный темп жизни предполагает получение необходимой информации в сжатые сроки и в формате, доступном для восприятия неподготовленного человека. Не секрет, что система образования не всегда носит практико-ориентированный характер, хотя вузы и стремятся к этому. Многие люди, так или иначе причастные к принятию управленческих решений в бизнесе, пытаются изучать финансы самостоятельно, и это оказывается подчас непосильным трудом. С этой же проблемой сталкиваются и студенты дневных и вечерних отделений, для которых изучение финансов не является профильным предметом.

Книга Людмилы Ярухиной «Финансы для нефинансистов» является приятным исключением. По той лишь простой причине, что она написана практиком и представляет собой полное руководство по успешному управлению бизнесом, относящимся в нашей стране к категории малого и среднего. Автору удивительным образом удалось представить сложные для восприятия финансовые термины и показатели простым и легким языком. Несмотря на простоту изложения, в книге освещены практически все аспекты управления финансами небольшой компании. Профессиональный опыт автора в качестве практикующего финансового менеджера высшего звена дает ей полное право определить тот уровень задач, с которыми сталкиваются руководители в своей повседневной практике, и представить алгоритм их решений в соответствующих пошаговых инструкциях и практических советах. А опыт работы в качестве консультанта и бизнес-тренера помогает доносить информацию самым доступным способом — посредством визуализации: в книге большое количество рисунков, схем (кстати, выполненных самим автором). Это делает книгу еще более занимательной, подробной и запоминающейся, и читать ее становится просто удовольствием. Все, что остается сделать, — внедрить то, что написано на страницах этой книги.

Буду непременно рекомендовать ее студентам, коллегам, а также менеджерам и собственникам бизнеса.

Доцент кафедры «Финансы и кредит»
Тольяттинского государственного университета,
кандидат экономических наук

О. Е. Медведева

Предисловие

Кому предназначена эта книга

«Порекомендуйте книгу на тему финансов, написанную человеческим языком» — именно эту фразу я чаще всего слышу от людей, которые в процессе знакомства узнают, чем я занимаюсь. Эта же фраза наиболее часто звучит после всех семинаров и тренингов, которые я провожу. Обычно слушателям хочется еще многое узнать о том, как работают финансы в бизнесе, потому что общение на эту тему в течение нескольких часов или даже нескольких дней порождает у них еще больше вопросов. Так хочется узнать обо всем и сразу, и еще «так понятно, как вы говорите». А еще лучше бы иметь у себя под рукой практическое пособие, куда можно время от времени заглядывать. Поэтому в первую очередь моя книга адресована **начинающим предпринимателям**.

Впрочем, если вы уже начали что-то «предпринимать» и у вас уже образовался более или менее успешный бизнес, тот ворох вопросов, с которыми вам приходится сталкиваться, побуждает вас искать ответы на ходу. И категория таких слушателей-читателей, пожалуй, самая многочисленная. Конечно, речь идет о **собственниках бизнеса и руководителях**, в чьем ведении находится вся оперативно-хозяйственная деятельность компании. Когда бизнес идет, что-то производится-отгружается, деньги перечисляются, правда, их все время не хватает, но это как у всех... Вроде все хорошо, но как понять насколько?

А может быть, вы **бухгалтер, мечтающий о карьерном росте**? Замечательно. Эта книга — именно то, что вам нужно. В свое время, начав с должности главного бухгалтера, я многое бы отдала, чтобы иметь такое краткое практическое пособие. Потому что у бухгалтеров особое мышление, сформировавшееся на базе основополагающих принципов Положений, Законов, Инструкций. И когда речь заходит о прогнозах, условных допущениях и прочих

вещах, составляющих основу планирования, бухгалтеру довольно трудно перестроиться. Извечный вопрос «Кто главнее: финансовый директор или главный бухгалтер?» может решиться в вашу пользу. Потому что лучшие финансовые директора (речь идет о малом бизнесе) получаются из людей, которые четко понимают, как та или иная хозяйственная операция по сделке будет отражаться в балансе — основном финансовом документе, характеризующем имущественное положение компании.

Основы финансовой грамотности не помешают и **менеджерам**, занимающимся закупками или продажами в компании. Переложив свои достижения на язык доходов и расходов, вы имеете шанс набрать очков у своего нынешнего руководства и вполне можете рассчитывать на карьерный рост. А потом, кто знает, недалеко и до открытия своего бизнеса, имея в активе соответствующую базу знаний.

Есть еще одна категория заинтересованных лиц, которым весьма полезно ознакомиться с основами финансовой грамотности, — **инвесторы**. Согласитесь, если вы все-таки решитесь «вложиться» в действующий бизнес, было бы удобнее разбираться в нем без «переводчиков» — бухгалтеров и финансистов. Уверена, тогда результат вашего инвестирования будет для вас более предсказуемым.

Книга рассчитана на широкий круг читателей — тех, кто по роду своей деятельности имеет отношение к финансовой составляющей бизнеса, но не имеет соответствующего опыта и специального образования.

Три причины прочесть эту книгу

У вас есть по крайней мере три причины для того, чтобы прочесть эту книгу.

Первая. Эта книга — уникальная карта по управлению финансами в бизнесе. Среди авторов множества книг, посвященных финансовому менеджменту, вы вряд ли найдете того, чей практический опыт был бы ориентирован на представителей малого и среднего бизнеса. Есть много неплохих переводных изданий, но они лишь отчасти имеют отношение к российской практике. Издания же наших авторов изобилуют большим количеством специальной терминологии, и читать их обычному человеку, не имеющему специального экономического образования, весьма затруднительно. Да и вряд ли пригодится в вашем таком небольшом (малом/среднем), но таком

родном бизнесе, ведь по большей части эта литература имеет отношение к корпоративным финансам. Простой алгоритм действий, который я предлагаю читателю, позволит охватить все области по управлению финансами в бизнесе. Возможно, вы не станете финансовым гуру в своей компании, но достаточно уверенно почувствуете себя в области планирования, диагностики финансового состояния, управления денежными потоками, чтения отчетов и т. д.

Здесь вы найдете все, что вам понадобится в оперативном управлении компанией.

Вторая. Книга о финансах, написанная человеческим языком. Я обещаю, что в тексте не будет сложных наукоемких формулировок. А если уж без них не обойтись, то их значения я постараюсь объяснить самыми простыми словами. Как если бы я рассказывала человеку, который представления не имеет об этом предмете. Ведь моей аудиторией в практике бизнес-тренингов зачастую являются люди, не имеющие экономического образования. И хотя в процессе составления собственных материалов я непременно обращаюсь к непререкаемым авторитетам в области финансового менеджмента (их список вы найдете в конце книги), я постаралась сделать это для вас как можно более деликатно. Руководствуясь собственным принципом: «Если ты не можешь объяснить это простыми словами, значит, не до конца в этом разбираешься». Это придумала не я, это слова Эйнштейна. Просто эта фраза как нельзя лучше подходит к моему стремлению сделать *сложное простым и понятным*.

Третья. Только то, что вам будет необходимо в практике. От простых понятий — к сложным определениям, формулам, образцам отчетности. Пошаговые действия, случаи из практики и полезные инструменты. Дельные советы, которые я привожу в конце каждой главы, — на все случаи бизнеса, независимо от размера вашей компании и ее вида деятельности.

Я постаралась вместить в этот материал весь свой более чем 20-летний опыт работы в качестве руководителя финансовой службы в разных бизнесах — производство, услуги, торговля. К этому я добавила и весь последующий опыт проектной работы уже в качестве внешнего бизнес-консультанта. В книге минимум теории, но этого вполне достаточно, чтобы получить целостное представление о финансовой механике бизнеса. А вот арсенал практических упражнений делает ее похожей скорее на рабочую тетрадь.

Применяя полученные знания на практике, вы сможете построить систему управления финансами в своем бизнесе.



Важное предупреждение! Эта книга не является налоговым путеводителем, здесь нет советов по применению той или иной системы налогообложения, и мы не рассматриваем правильность отражения хозяйственных операций при совершении той или иной сделки.

В этой книге мы будем говорить о бизнесе. На языке финансов.

Как пользоваться этой книгой



Читать книгу рекомендуется, вооружившись карандашом или ручкой. Простые упражнения помогут вам понять суть предмета и быстрее освоиться в сложном и занимательном мире финансов.

К тому же, оставляя в ней свои пометки, вы невольно становитесь моим соавтором, и уже только за это я вам чрезвычайно признательна.

Книга состоит из восьми глав. Каждая глава содержит теорию, упражнения, полезные инструменты. В конце главы — рубрика «Дельные советы», которая представляет собой пошаговое руководство в той или иной финансовой ситуации. От самых простых (как рассчитать потребность в кредите) до более сложных (как построить в компании систему управления дебиторской задолженностью).

Мы учимся с помощью любой книги, добавляя к ней несколько собственных страниц.

*Сэм Уолтон,
основатель Wal-Mart Store, Inc.*

Я познакомлю вас с основными понятиями в области финансовой отчетности. Они же и послужат вам ориентирами в области определения эффективности бизнеса. Здесь не будет бухгалтерских правил. Скорее наоборот — перевод с бухгалтерского языка на язык, понятный собственнику. Мы разберемся, что такое хорошая отчетность. Ведь для того, чтобы отличить ее от не очень хорошей, необходимо усвоить некоторые элементы финансового анализа. Только самое основное. И тогда беглого взгляда на отчетность будет достаточно, чтобы определить, с чем именно вы имеете дело.

В книге мы не только поговорим о главных экономических понятиях в бизнесе, но и основательно «поковыряемся» в деталях — их значении, влиянии на доходность, потоки и эффективность вашего бизнеса. Научимся ими «рулить». Денежные средства, запасы, дебиторская задолженность, прибыль — в соответствующих главах не только дается основное представление о предмете, но и описываются возможности влияния на него — то есть управления.

Самая лучшая теория — это практика. Мы с вами разберем, какие виды отчетов лучше всего ответят собственнику на вопрос, как дела в его бизнесе, и почему. Этому посвящена заключительная глава, адресованная руководителю, — «Отчетность для собственника». Честно говоря, на самом деле она предназначена для практиков — финансистов, экономистов и амбициозных бухгалтеров. Ведь именно им приходится готовить всю цифровую информацию для владельца бизнеса. А эта глава может послужить отличным планом по подготовке материалов к совету директоров компании.

*Лучшее, что может сделать
книга для человека, —
заставить его действовать.*

*Томас Карлейль,
писатель, историк*

В книге много практических упражнений и кейсов. Ответы и решения для некоторых из них вы найдете в конце книги.

Расшифровка изображений и символов

Для облегчения восприятия в этой книге используются следующие условные обозначения.



Определение



Вывод



Правила



Упражнение



Важно! Обратить внимание



Полезный инструмент

Серым цветом выделена дополнительная информация или более детальное разъяснение темы для новичков.

Введение. Карта маршрута

Представьте себя человеком, который должен принять решение о покупке некоего бизнеса. На выбор вам предлагается несколько абстрактных компаний, занимающихся разными видами деятельности.



Ваша задача — составить для них общий перечень вопросов, по которым вы могли бы сделать вывод об успешности того или иного бизнеса.

Вот вопросы, которые наиболее часто озвучивают мои слушатели.

- Как долго компания существует на рынке?
- Какую прибыль приносит бизнес?
- Какова численность персонала?
- Какова средняя заработная плата персонала?
- Требуются ли специальные разрешения и лицензии?
- Кто конкуренты и в чем их преимущества?
- _____
- _____
- _____

Я предлагаю вам остановиться и подумать, что еще вы могли бы добавить от себя. Пустые строки — для ваших вопросов.

Это простой тест на уровень ваших исходных знаний. Оставим его пока в таком виде и вернемся к нему через некоторое время.

Если мы продолжим историю с принятием решения о покупке бизнеса, я предвижу ваше желание в этой ситуации ознакомиться и с финансовой отчетностью продавца. Хорошая мысль! Смею предположить, что после того,

как вы увидите кипы бумаг, которые вам принесет бухгалтер этой компании, вашей уверенности немного поубавится. Вы тщетно ищете ответы на вопросы, список которых составили накануне. Столбики цифр в отчетах кажутся вам китайской грамотой. Появляется мысль подзаняться бухгалтерским учетом, походить на какие-то курсы. Если бы все было так просто...

Существуют правила составления финансовой отчетности, которые регламентируются всевозможными нормативными документами: законами, инструкциями, положениями. Большинство этих правил очевидны и неоспоримы. Однако они часто меняются, за этим нелегко уследить и здесь надо отдать должное трудолюбивым бухгалтерам, которые успевают отслеживать эти изменения, придумывать новые обходные пути, оставаясь одновременно и в законодательных рамках, и в интересах собственника. Так вот, даже если вы очень постараетесь и кое-что начнете понимать, все равно можете наткнуться еще на один подводный камень. Скажем так: в отдельных случаях некоторые позиции могут рассматриваться по-разному в зависимости от определенных допущений — учетной политики (!).

Не ломайте голову. Вряд ли постижение и этой премудрости поможет вам ответить на единственный мучивший вас вопрос: *успешен этот бизнес или нет?*

А посему предлагаю вместе отправиться в путешествие по занимательному миру финансов, по окончании которого вы в полной мере сможете ответить не только на этот, но и на множество других вопросов, которые появятся в процессе знакомства с финансовой механикой бизнеса.

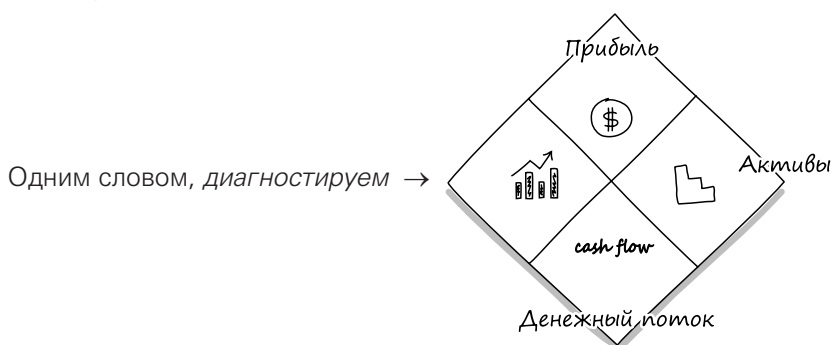
Основные экономические понятия в бизнесе. Правила их определения и оценки

Несмотря на обилие экономических понятий и терминов, базовыми принято считать следующие:

- прибыль;
- активы;
- денежный поток.

Назовем это *3D-форматом бизнеса* или бизнесом с трех ракурсов. Исследуя эти три составляющие, можно действительно составить общую картину

состояния дел в бизнесе. Мы их сравниваем, анализируем, определяем темпы роста и взаимосвязи.



Познакомимся с ними более детально.

Прибыль

Очевидно, что цель создания любого бизнеса — это получение прибыли. И создается бизнес не для того, чтобы работать и обеспечивать работой определенное количество людей, а для того, чтобы зарабатывать. Суть прибыли очень проста — вы получаете денег больше, чем тратите. И совершенно неважно, что ваш доход составляет 100 млн руб., если вы при этом тратите 100 млн и один рубль. Прибыль позволяет бизнесу расти и продолжать свою деятельность. Не создавая прибыли, бизнес не сможет компенсировать владельцу затраты денег, времени и энергии. И если владельца не устраивает показатель прибыли, то он просто закрывает бизнес.

Формула бизнеса:

$$\text{Доход} - \text{Расход} = \text{Прибыль.}$$

Главное в этой формуле — ее составляющие. Чем больше у нас уменьшаемое (доход) и меньше вычитаемое (расход), тем большую разность (прибыль) мы получаем.



*Однако существуют **правила определения доходов и расходов**. Основные из них следующие:*

- собираем за **определенный период**;
- считаем **методом начисления**.

Финансовый год ничем не отличается от календарного — с 1 января по 31 декабря. Периоды внутри года — кварталы и месяцы. Ежемесячно вы подсчитываете финансовый результат деятельности, объединяя результаты трех месяцев в квартальный показатель. Общий итог прибыли определяется по окончании года путем сложения результатов всех периодов. Следующий год — все сначала.

Доходы и расходы рассчитывают двумя способами: методом начисления и кассовым методом.



Метод начисления. Учет доходов и расходов не связан с фактическим поступлением денежных средств. Датой получения дохода считается дата отгрузки товара, оказания услуг. Пользуясь языком профессионалов — «дата перехода права собственности» на товары, работы, услуги.

Кассовый метод — принцип бухгалтерского учета, согласно которому изменения в финансовом положении предприятия признаются только в результате движения денежных средств. Применяется в редких случаях и имеет множество условий и оговорок.

Делая выбор в пользу подавляющего большинства, выводим наше первое определение дохода и расхода.



Доход — когда заработан, а не когда получен.

Расход — когда понесен, а не когда оплачен.

Поэтому отгруженная продукция — ваш самый настоящий доход. Несмотря на то, что по условиям договора деньги вы должны получить через месяц, а то и больше. А оплаченное сырье на складе не является расходом, хотя деньги на него потрачены.

Вот такая арифметика подсчета прибыли.

Денежный поток

Выручка, которая проходит за определенный период через счета компании, включая кассу и расчетный счет. Смеем предположить, что без прибыли бизнес сможет прожить какое-то время (конечно, недолго), а вот без денег — вряд ли. И обратная ситуация — с прибылью все хорошо, а денег нет. Договорились вы, например, с заказчиком о строительстве дома.

Прикинули — по себестоимости обойдется он вам, скажем, в 3 млн руб., а покупатель готов купить за 4 млн. Прибыль — 1 млн — замечательно! Но это будет через 18 месяцев (средняя длительность строительства дома), а деньги вам нужны в течение всего периода.

Денежные средства — один из главных видов сырья, необходимого для ведения бизнеса.



Здесь тоже есть правила, по которым мы определяем выручку.

- *Учитываем денежные средства только за реализованную продукцию, услуги, работы — все, что относится к основной деятельности.*
- *Исключаем займы, кредиты или просто «перегон» с одного расчетного счета на другой.*

Эти правила касаются как поступлений, так и выплат денежных средств.

Выручка — очень важный показатель. Как правило, с вопроса о выручке начинается знакомство с компанией, по этому показателю судят о размерах предприятия, выручка фигурирует во многих нормативных документах.

По какому методу мы считаем денежные средства? Правильно, по кассовому. По факту поступления и расходования денег.

Вопрос на засыпку: может ли быть отрицательным результат показателя прибыли? Ответ: может. И называется он убытком. А может ли быть отрицательным результат по денежному потоку? Нет. Вы когда-нибудь видели в сейфе минус 100 долларов? ☺

Активы

Активы — имущество и ресурсы компании. То, чем компания владеет и с помощью чего получает прибыль.

Чтобы роль активов в бизнесе была понятнее, приведу пример. Представьте, что вы заработали за год 1 млн руб. прибыли. Здорово? Еще бы! А вот какие активы были задействованы в этом? Может, это небольшой завод, стоимость активов которого 100 млн руб.? Или лимузин стоимостью 2 млн руб.? Это лишь в случае, если ваш бизнес — организация свадебных кортежей. Кстати, учтем и неработающие активы. Мы ведь их содержим! Пустующее помещение, простаивающее оборудование, залежалое сырье на складе — это тоже наш актив.

Активы делятся на:

- внеоборотные — не участвующие в обороте (здания, станки, инвестиции);
- оборотные — оборачивающиеся за определенный период и создающие стоимость (запасы, готовая продукция, денежные средства);

а также на:

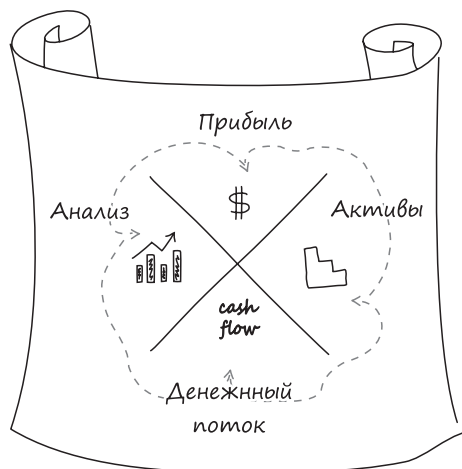
- материальные — имеющие свое физическое воплощение (здания, запасы, оборудование);
- нематериальные — не имеющие своего физического воплощения (патенты, лицензии, деловая репутация, или гудвилл).



Правило оценки активов: активы, участвующие в бизнесе, оцениваем по цене их появления.

Обычно это цена приобретения + доставка + монтаж, если это того требует. И это не всегда отражает их текущую или рыночную стоимость!

Исследуя эти экономические категории — активы, прибыль, денежные потоки, мы составляем четкую картину состояния дел в бизнесе. Эти составляющие не существуют по отдельности, а тесно связаны между собой.



На протяжении всей книги мы будем рассматривать эти понятия с разных экономических позиций: в формате финансовой отчетности, в аспектах финансового анализа, а также с точки зрения влияния на отдельные показатели для получения наиболее эффективного финансового результата.

Это и будет нашей картой маршрута.

Глава 1. Финансовая отчетность

Финансовая грамотность — это умение читать и понимать финансовые отчеты. Это умение позволит вам определять силу и слабость в любом бизнесе.

Роберт Кийосаки

В этой главе

- О чем говорит финансовая отчетность.
- Кому нужна наша отчетность.
- Виды учета.
- Основные финансовые отчеты.
- Как устроен баланс.
 - Формула и структура баланса.
 - Активы в структуре баланса.
 - Обязательства в структуре баланса.
- Отчет о финансовых результатах.
 - Формула и логика построения.
 - Пять параметров прибыли.
 - Управление по параметрам.
- Движение денег.
- Практикум № 1.
- Дельные советы. Баланс для собственника.
- Резюме. Карта финансовой отчетности.

Все, что касается «здоровья» бизнеса, содержится в финансовой отчетности.

Случай из практики

Некоторое время назад я работала финансовым директором производственной компании, занимающейся производством и продажей аккумуляторных батарей для автомобилей. Молодое предприятие только выходило со своей продукцией на рынок, и очень важно было наладить сбытовую сеть.

В связи с этим новый коммерческий директор совершил несколько командировок по стране с целью установления контактов и налаживания связей с будущими покупателями. Особое впечатление на него произвел некий «региональный дилер», занимающийся оптовыми продажами. Рассказ об огромных площадях склада, новейшем складском оборудовании и современных погрузчиках... В итоге: «Нужно срочно грузить. Я договорился на целый вагон. Хорошо, хоть с рассрочкой берут».

Мне, как финансовому руководителю, пришлось потребовать финансовую отчетность нового покупателя, чтобы удостовериться в его платежеспособности. Сумма товарного кредита была немалой — 3,5 млн руб., и рассрочка составляла 45 дней. «Что они о нас подумают? Это недоверие к таким уважаемым оптовикам». Пришлось настоять, иначе я не соглашалась ставить свою подпись на отгрузочных документах. В присланной отчетности сквозили характерные черты посредника: основные средства — немногочисленная офисная мебель, дебиторская задолженность примерно равна кредиторской. В отчете о прибылях — большие обороты при мизерной прибыли. Отдавать вагон было рискованно, и я была категорически против. Наш спор решился не в мою пользу, во главу было поставлено налаживание сбытовой сети и завоевание рынка. Вагон ушел к покупателю.

...Спустя три года мне пришлось оказаться на этом предприятии. При анализе финансовой отчетности меня привлекала большая сумма убытков в третьем квартале — более миллиона рублей. Это оказался несчастный вагон, вернувшийся спустя два года с нереализованной продукцией, у которой истекли сроки хранения. Большая часть этой продукции была признана негодной и списана по производственной

себестоимости, остальная с дополнительными затратами была восстановлена и впоследствии реализована со скидками.

Вывод. Не стоит верить красочным рассказам или впечатляющим картинкам. Лучше загляните в финансовую отчетность. Научитесь ее понимать. И она вам расскажет об истинном положении дел.

Из этой главы вы узнаете:

- о чем говорит ваша финансовая отчетность;
- куда смотрят кредиторы в вашей отчетности;
- что из себя представляют основные финансовые отчеты;
- как устроен баланс;
- как управлять прибылью: пять параметров — пять способов управления;
- как составить баланс, понятный собственнику и отражающий реальное положение дел в бизнесе.

О чем говорит финансовая отчетность

Активы, прибыль, денежный поток — экономические категории, характеризующие бизнес. Сведения об этих параметрах бизнеса мы можем получить из финансовой отчетности компании.

Предвижу возражения по поводу «официальности» отчетности, которая, как водится, не отражает реального положения дел. Здесь мне трудно что-либо возразить. Но это единственный способ получить официальную информацию о бизнесе. Особенно когда дело касается покупки-продажи бизнеса (помните ситуацию с принятием решения?). Ну в самом деле, не будете же вы слушать рассказы о недостроенном где-то цехе, на который вот-вот оформят документы, если факт его приобретения никак не отражен в балансе и расходы на его строительство тоже не подтверждены. Или, вникнув в содержание статьи «Дебиторская задолженность», найдете покупателя, сумма долга которого неизменна в течение трех лет — явная безнадежная задолженность, которая существенно уменьшает сумму оборотных активов.

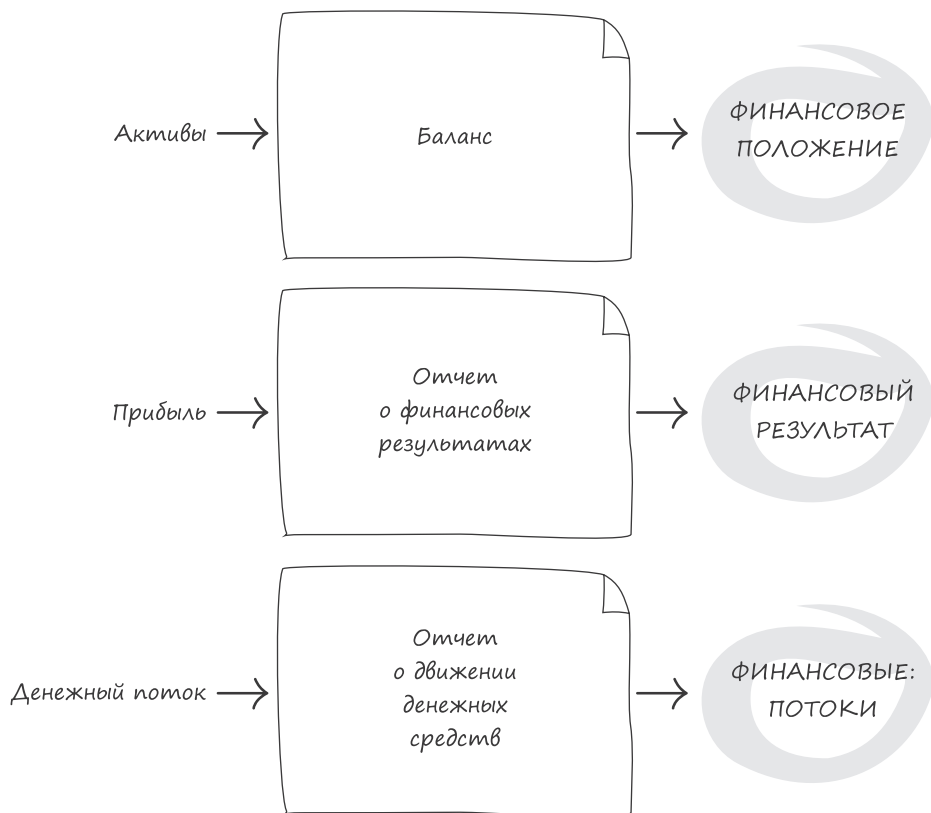


Частично проблему решает управленческая отчетность. Но тут вам придется самим определять степень ее достоверности.

А пока по порядку. Говоря о финансовой отчетности, мы будем иметь в виду три основных документа:

- баланс;
- отчет о финансовых результатах;
- отчет о движении денежных средств.

Они позволят рассмотреть бизнес с трех ракурсов: имущества, потоков и финансового результата.



Баланс содержит информацию об активах и характеризует имущественное, финансовое положение компании.

Отчет о финансовых результатах включает в себя данные о доходах, расходах и полученном финансовом результате — прибыли или убытке.

Отчет о движении денежных средств содержит данные о финансовых потоках компании, прошедших за определенный период по всем счетам.



Финансовая отчетность — это «паспорт» компании. Научившись понимать язык финансовых отчетов, вы вполне сможете разобраться в том, как работает бизнес.

Кому нужна наша отчетность

Теперь самое время подумать, кому нужна наша официальная финансовая отчетность.

Итак, *пользователи бухгалтерской отчетности.*

○ Государственные и прочие фискальные органы.

Представление отчетности — наша обязанность по закону. И это мы обсуждать не будем. Есть установленные требования к формам, срокам и содержанию.

○ Собственники.

Что интересует собственника? Финансовый результат. Отдача от вложенного капитала. Распределение прибыли: что оставить себе, а что — направить на развитие бизнеса.

○ Кредиторы.

Что интересует кредитора? Платежеспособность. Возможность обслуживания долга, уплаты процентов (за счет прибыли), ликвидность — при невозможности гасить обязательства.

○ Менеджеры.

Что интересует менеджеров? Операционная прибыль. Эффективность использования ресурсов. Оборачиваемость. Доходность продаж. Это особенно актуально, когда оплата труда менеджеров компании зависит от их результатов, отражающихся на финансовых показателях бизнеса. Я надеюсь, у вас именно тот случай.

○ Поставщики.

Что интересует поставщиков? При работе с отсрочкой платежей (другими словами, при предоставлении вам товарного кредита) каждый уважающий себя поставщик также вправе потребовать вашу отчетность. Что его интересует?.. (Продолжите сами. ☺)

Как видите, круг пользователей финансовой отчетности достаточно широк. Поэтому и отчетность должна быть на высоте. О том, как этого добиться, вы узнаете в следующих главах книги.

Виды учета

Бухгалтерская отчетность составляется по правилам бухгалтерского учета. Однако существуют и другие виды учета, у которых есть свои пользователи и правила составления.



Бухгалтерский учет предназначен для внешних пользователей, ведется по формам и правилам, установленным законодательством, информация приводится в денежном выражении, метод ведения — двойная запись, документация, инвентаризация.

Степень открытости информации — не представляет коммерческой тайны. Периодичность составления установлена законодательством.

Управленческий учет предназначен для внутренних пользователей, ведется по формам и правилам, установленным руководством компании, информация представлена в денежном и натуральном выражении, метод ведения учета — не обязательно двойная запись, хотя этот прием тоже используется. Степень открытости информации — как правило, является коммерческой тайной компании. Периодичность составления — по мере надобности: еженедельно, ежемесячно, ежечасно.

Налоговый учет в российской практике ведется только для одного налога — налога на прибыль, ввиду различия учета доходов и расходов в целях бухгалтерского и налогового учета. Остальные виды налогов исчисляются по данным бухгалтерского учета.

Теперь рассмотрим подробнее бухгалтерскую отчетность и правила ее построения.

Основные финансовые отчеты

Практически все, что нам нужно знать о финансовых показателях бизнеса, содержится в бухгалтерской отчетности компании.



Бухгалтерская отчетность — система показателей об имущественном и финансовом положении компании, а также о финансовых результатах ее деятельности. Все показатели представлены в табличной форме.

Из комплекта финансовой отчетности рассмотрим три основных документа, дающих наиболее полное представление о бизнесе: баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств.

Баланс — своего рода «моментальная фотография» состояния активов и капитала, за счет которого они созданы. Это документ статического характера — он привязан к какой-то определенной дате. Чтобы понять динамику изменений, надо повторить такое «фотографирование» через определенный промежуток времени — месяц, квартал, год.

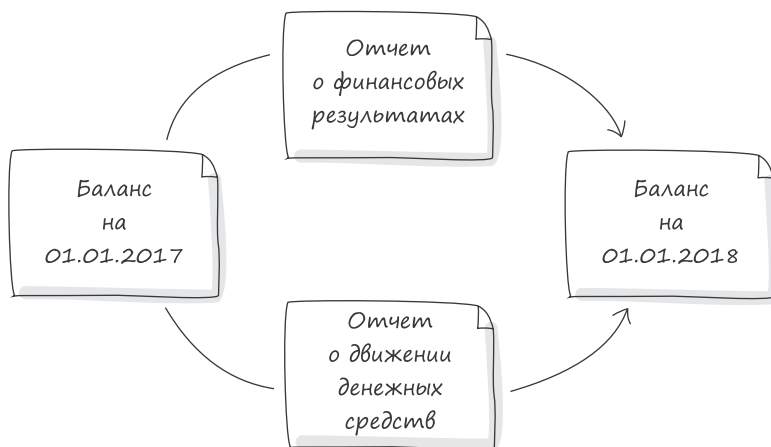
Отсюда следует: баланс, составленный на 31 декабря, будет очень отличаться от баланса на 10 января.

Отчет о финансовых результатах (до определенного времени он назывался отчетом о прибылях и убытках) содержит данные о величине прибылей и убытков компании за определенный промежуток времени между двумя балансами. Указанные в этом отчете совокупные доходы и расходы исчисляются по установленным правилам бухгалтерского и налогового учета. Этот отчет составляется методом начисления (о нем мы говорили выше).

В отличие от баланса, который составляется на конкретную дату, этот отчет включает в себя данные нарастающим итогом.

Отчет о движении денежных средств также показывает движение денег за определенный период.

Все эти отчеты тесно связаны между собой и образуют единую систему отчетности компании.



Бухгалтерская отчетность — источник важнейшей информации о бизнесе для инвесторов, кредиторов, государственных органов. Составляется по правилам бухгалтерского учета.

Как устроен баланс

Основной бухгалтерский документ, характеризующий имущественное положение компании, — баланс.

Формула и структура баланса

Баланс состоит из двух разделов — «Активы» и «Обязательства» (называемые пассивами).

В разделе «Активы» — имущество, которым компания владеет.

В разделе «Обязательства» — денежные средства, которые компания должна за владение этим имуществом.

Формула баланса:
Активы = Обязательства.



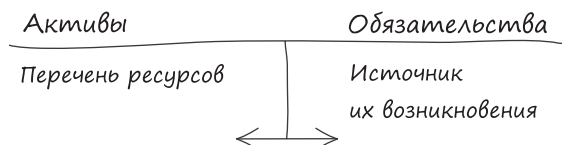
Я думаю, кое-кто из профессионалов может возразить и считать верным раздел пассивов как сумму обязательств и капитала. Однако с юридической точки зрения имущество компании отделено от имущества ее собственников.

Поэтому в разделе «Обязательства» будут долги не только перед внешними партнерами, но и перед собственниками бизнеса.

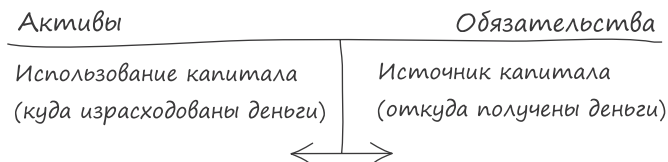
Мы можем представить баланс как источник информации об имуществе компании и денежных средствах, на которые это имущество было приобретено:



Верным будет и следующее:



И все-таки наиболее полезный способ представления финансового состояния компании — рассматривать обязательства как источник поступления капитала, а активы — как источник использования капитала:

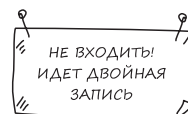


Две стороны в балансе — два разных аспекта отражения одной и той же денежной суммы, то есть откуда деньги пришли и во что они воплотились. Это и есть механизм отражения хозяйственных операций посредством двойной записи, составляющей метод ведения бухгалтерского учета.

А что такое бухгалтерский учет?



Бухгалтерский учет — это система сбора информации о финансовых и хозяйственных операциях компании посредством двойной записи.



Суть двойной записи лучше объяснить на примере

Пример. На склад поступили материалы на сумму 10 тыс. руб.

Где они появятся в балансе?

Конечно, в активе: статья «Сырье и материалы». На складе прибыло. Появился актив →

Активы	Обязательства
Сырье и материалы +10 тыс. руб.	?

Но что послужило источником образования этого актива? Вариантов несколько.

Активы	Обязательства
Сырье и материалы +10 тыс. руб.	Кредиторская задолженность (поставщики) +10 тыс. руб.

Вариант первый: взяли у поставщика в долг с рассрочкой оплаты. В разделе «Обязательства» появилась запись о задолженности поставщику.

Вариант второй: получили в качестве вноса в уставный капитал (с соответствующим изменением в юридические документы). В разделе «Обязательства» появилась запись о сумме уставного капитала.

Активы	Обязательства
Сырье и материалы +10 тыс. руб.	Уставный капитал +10 тыс. руб.

Активы	Обязательства
Сырье и материалы +10 тыс. руб. Денежные средства -10 тыс. руб.	

Вариант третий: заплатили деньгами. В разделе «Активы» уменьшилась сумма денежных средств.

Активы	Обязательства
Сырье и материалы +10 тыс. руб.	Прибыль (безвозмездно полученные ценности) +10 тыс. руб.

Вариант четвертый: нам их пода-рили! В разделе «Обязательства» появилась запись о безвозмездно полученных ценностях.

Как видите, актив появился, а вариантов его появления — множество. Ничто не пройдет незамеченным. А все благодаря системе двойной записи.

Немного истории. Отдадим должное автору этого гениального изобретения.

Лука Пачоли (1445–1517) — итальянский математик, изобретатель системы двойной записи, сформулировавший два основных постулата этой системы: «сумма дебетовых оборотов всегда тождественна сумме кредитовых оборотов той же системы счетов: сумма дебетовых сальдо всегда тождественна сумме кредитовых сальдо той же системы». Он же сформулировал и цели учета как такового.

- Получение информации о состоянии дел, ибо следует вести так, «чтобы можно было без задержки получать всякие сведения как относительно долгов, так и требований».
- Исчисление финансового результата, ибо «цель всякого купца состоит в том, чтобы приобрести дозволенно соответственную выгоду для своего содержания».

Догадались, что в этих формулировках речь идет о современном балансе и отчете о финансовых результатах? Вот так. Было это в XV веке. Но до сих пор весь мир говорит на языке дебета и кредита.

Вернемся к балансу. Его структура представляет собой пять блоков, каждый из которых просуммирован и может многое «рассказать» о компании.

Рассмотрим бухгалтерскую отчетность глазами собственника, финансиста, аналитика, то есть не будем руководствоваться исключительно бухгалтерским подходом, а постараемся понять значение статей в балансе для целей оценки, анализа и управления.

Активы в структуре баланса

В этой части баланса приводятся два вида активов. У них одно значение, но называют их порой по-разному.

В соответствии с отечественными стандартами бухгалтерского учета выделяют следующие активы.

Активы — имущество, находящееся в собственности компании.

- *Внеоборотные активы.*
- *Оборотные активы.*

В международной практике применимо такое сочетание.

- *Постоянные (фиксированные) активы.*
- *Текущие активы.*

Если это деление рассмотреть с временных позиций, то к назначению активов применимо и следующее сочетание.

- *Долгосрочные активы.*
- *Краткосрочные активы.*

Такое деление полезно еще и с точки зрения формирования капитала.

В любом случае мы говорим об одном и том же.

Внеоборотные (постоянные) активы

Отражают данные о стоимости основных средств, нематериальных активов, доходных вложений в материальные ценности. Также здесь указывают сумму долгосрочных финансовых вложений, отложенных налоговых активов и прочих внеоборотных активов.

<u>I. Постоянные активы</u> • Нематериальные активы. • Основные средства. • Инвестиции	Активы	Обязательства
Данные в балансе указаны по остаточной стоимости: первоначальная стоимость минус амортизация		Собственный капитал
	Текущие активы	Долгосрочные обязательства Краткосрочные обязательства



Первоначальная стоимость — сумма фактических затрат на приобретение актива. Включает в себя цену покупки, доставки и, если требуется, монтажа.

Амортизация — перенесение стоимости основных средств на себестоимость продукции. Чисто финансовая процедура, которая имеет очень отдаленное отношение к реальной потере стоимости основного средства. Составители учетной политики выбирают те нормы и методы начисления амортизации, которые они считают целесообразными.

Нематериальные активы. Активы, необходимые для осуществления деятельности и не имеющие физического воплощения: патенты, лицензии, гудвилл и т. д.

Основные средства. Сюда входят крупные, дорогостоящие, длительного пользования материальные активы, необходимые для осуществления деятельности компании: земля, здания и строения, машины и оборудование, транспортные средства, офисная техника и т. д.

Долгосрочные инвестиции. Это активы, находящиеся в долгосрочном владении, — акции и доли в других компаниях, приобретаемых с целью получения прибыли.



Вопрос реальной стоимости активов очень важен. При их оценке может возникнуть множество противоречий, ведь бухгалтерские правила детализированы и прописаны: в основном они строятся на стоимости приобретения актива минус амортизация. Поэтому **в балансе не надо искать реальную стоимость объекта** — часто стоимость земли, здания, оборудования и т. д. явно завышена или занижена по отношению к реальной стоимости актива.

Оборотные (текущие) активы

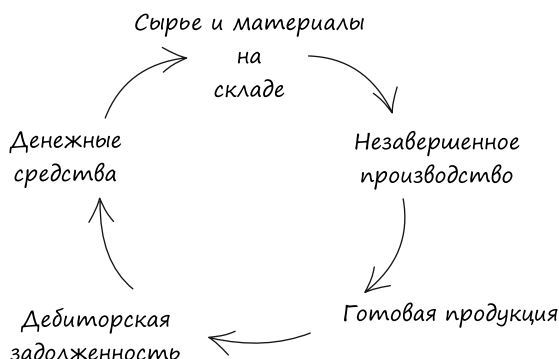
Здесь приводятся данные о стоимости запасов материалов, готовой продукции, товаров, о затратах в незавершенном производстве, краткосрочных финансовых вложениях, сумме дебиторской задолженности и денежных средств.

Активы	Обязательства
Постоянные активы	Собственный капитал
	Долгосрочные обязательства
	Краткосрочные обязательства

II. Текущие активы

- Запасы.
- Дебиторская задолженность.
- Денежные средства.
- Прочие

Оборотные активы также называют краткосрочными, то есть их можно достаточно быстро превратить в денежные средства, совершив оборот:



Запасы. В балансе статья «Запасы» совокупно включает в себя сырье и материалы на складе материалов, в незавершенном производстве и в виде готовой продукции на складе готовой продукции. Это актуально, если вы занимаетесь производством. Если ваша деятельность — торговля, то продукция будет называться товаром и числиться на складе в виде товаров по покупным ценам. Отдельно в бухгалтерском балансе указан налог на добавленную стоимость по приобретенным запасам.

Дебиторская задолженность. Счета дебиторов к уплате — сумма задолженности ваших покупателей по предоставленной рассрочке платежей. Если вы занимаетесь розничной торговлей, то этой статьи у вас, скорее всего, нет.

Денежные средства. Сюда входят как непосредственно деньги — наличные и на расчетном счете, так и их эквиваленты, например краткосрочные банковские депозиты. Сумма финансовых вложений в бухгалтерском балансе указана отдельно.

Прочие. Сюда входит то, что не вошло в предыдущие статьи. Обычно эти средства незначительны по удельному весу.



Оборотные активы являются тем двигателем, который вырабатывает прибыль.

Именно в процессе оборота и рождается прибыль бизнеса.

Плохо, когда мы испытываем недостаток оборотных средств, но и нет ничего хорошего, когда их больше, чем требует процесс. Поэтому управление оборотными средствами и поддержание их оптимального баланса очень важны в системе показателей эффективности.



Главное, что собственнику нужно понимать про активы, — это то, насколько активно они участвуют в бизнесе, в процессе создания продуктов и услуг, которые, в свою очередь, приносят прибыль владельцу. Если вы несете затраты по содержанию неработающих активов — ваша прибыль уменьшается на сумму этих затрат.

Обязательства в структуре баланса

В бухгалтерском балансе раздел «Обязательства» называется *пассивами* и включает три раздела:

- «Капитал и резервы (собственный капитал)»;
- «Долгосрочные обязательства»;
- «Краткосрочные обязательства».

Пассивы — перечень юридических и физических лиц, которым принадлежат активы.

Пассив — это следствие актива. Нет актива — не будет и пассива.

Я. В. Соколов

Пассивы олицетворяют собой источники финансирования и делятся на собственные и заемные.

Собственные — средства собственников в виде вложений в бизнес и заработанной прибыли.

Заемные — средства кредиторов: банков, поставщиков и др.

Активы	Обязательства	
Постоянные активы	Собственный капитал	} <i>Собственные средства</i>
	Долгосрочные обязательства	
Текущие активы	Краткосрочные обязательства	} <i>Заемные средства</i>

Капитал и резервы (собственный капитал)

В этом разделе приводят данные о сумме уставного, добавочного и резервного капитала, стоимости собственных акций, выкупленных у акционеров, сумме нераспределенной прибыли или непокрытого убытка.

Активы	Обязательства	<u>III. Собственный капитал</u> • Уставный капитал. • Добавочный и резервный капитал. • Нераспределенная прибыль
Постоянные активы		
	Долгосрочные обязательства	
Текущие активы	Краткосрочные обязательства	

Уставный капитал. Является необходимым условием создания компании. Его величина равна стоимости имущества, внесенного собственниками, в виде:

- текущих активов (например, денежных средств);
- основных средств (например, оборудования, транспорта и т. д.);
- ценных бумаг.

Полезный взгляд на уставный капитал: именно в такую сумму владельцы оценивают свои риски в этом бизнесе.

Добавочный и резервный капитал. Формируются за счет переоценки основных средств, эмиссионного дохода, зарезервированной прибыли.

Нераспределенная прибыль. Прибыль, оставшаяся в бизнесе после выплаты дивидендов.

Долгосрочные обязательства

Отражают сумму заемных средств компании, отложенных налоговых и оценочных обязательств, а также прочих долгосрочных обязательств.



Долгосрочными считаются обязательства со сроком погашения более одного года.

Сюда входят как банковские кредиты, так и займы юридических лиц.

Активы	Обязательства
Постоянные активы	Собственный капитал
Текущие активы	Краткосрочные обязательства

IV. Долгосрочные обязательства

- Заемные средства

Краткосрочные (текущие) обязательства

В этом разделе приводят данные о сумме краткосрочных кредитов и займов, кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками, доходов будущих периодов, оценочных и прочих обязательств.

Активы	Обязательства
Постоянные активы	Собственный капитал
	Долгосрочные обязательства
Текущие активы	

V. Текущие обязательства

- Заемные средства.
- Кредиторская задолженность.
- Прочие обязательства

Заемные средства. Остатки заемных средств перед банками и другими юридическими и физическими лицами, которые компания получила на срок не более одного года и не успела вернуть по состоянию на балансовую дату.

Кредиторская задолженность:

- задолженность перед поставщиками и подрядчиками за поставленные товары (выполненные работы) — остаток невыплаченных сумм на дату баланса;
- задолженность перед персоналом по начисленной и невыданной заработной плате;
- задолженность перед государственными внебюджетными фондами;
- задолженность по налогам и сборам.

Прочие обязательства. Включают в себя статьи, не вошедшие в предыдущий список.

Зачем мы так подробно рассматриваем финансовую отчетность?

Предвижу возражения по поводу того, что для некоторых компаний — совсем небольших или специфических — составление в такой форме финансовой отчетности не является обязательным условием их существования. Но!



Если вы научитесь разбираться в финансовой отчетности, вы начнете думать категориями этих отчетов. И ваш бизнес станет вам намного понятней.

Отчет о финансовых результатах

Формула и логика построения

Отчет о финансовых результатах составляется за период времени между двумя балансами. Основное его назначение — показать, какие доходы были получены за этот период и какие расходы понесла компания.

Формула отчета о финансовых результатах:

$$\begin{aligned} & \text{Совокупный доход} - \text{Совокупный расход} = \\ & = \text{Финансовый результат (прибыль/убыток)}. \end{aligned}$$

Что такое прибыль с точки зрения бухгалтера?

Очевидно, что прибыль — это разница между доходами и расходами. Но что такое доход и расход — для бухгалтера большой вопрос. Если бы мы с вами, например, сравнили все доходы, полученные компанией за все время ее существования, с расходами за тот же период, то получили бы прибыль.

Но финансовый результат исчисляется за определенные временные промежутки — год, квартал, месяц. И тут возникает вопрос, какие именно доходы получены в данный отчетный период и как определить расходы, связанные с получением упомянутых доходов.

Вот как, с юмором, читателям объясняет, что такое прибыль, профессор, доктор экономических наук, Я. В. Соколов (*человек, для которого бухгалтерский учет — дело всей жизни!*) в своей книге «Бухгалтерский учет — веселая наука» (М.: 1С-Публишинг, 2011). «Экономисты выдвинули множество взаимоисключающих теорий, объясняющих, что такое прибыль. Но ее подлинная величина известна только бухгалтеру, ибо только он, делая выбор из множества методологических решений, определяемых учетной политикой, в конечном счете говорит: “Прибыль (убыток) составляет столько-то...” И обычно никто не спорит, ибо для множества людей учетный механизм, которым управляет именно бухгалтер, — черный ящик. И это данность текущего дня».

Все это, по правде говоря, придает прибыли весьма условный характер.

Получившийся финансовый результат — прибыль или убыток — находит свое отражение в разделе баланса «Собственный капитал» в части «Нераспределенная прибыль».

Отчет о финансовых результатах		Активы	Обязательства
Выручка – Себестоимость = Валовая прибыль – Коммерческие, управленческие расходы = Прибыль/убыток от продаж ± Проценты, прочие доходы и расходы = Прибыль/убыток до налогообложения – Налог на прибыль = Чистая прибыль/убыток		Постоянные активы	Собственный капитал
			Долгосрочные обязательства
		Текущие активы	Краткосрочные обязательства

Нет смысла приводить в качестве примера точный слепок бухгалтерского отчета, потому что этот документ как никакой другой составлен с учетом множества бухгалтерских правил, согласно которым исчисляются доходы и расходы, и мало отражает действительное положение вещей. Ограничимся общими понятиями и логикой построения отчета. Для упрощения не будем включать и отдельные виды доходов и расходов, не связанные с основной деятельностью.

Строка «Выручка» в отчете о финансовых результатах — величина расчетная и означает объем реализации. В отличие от одноименного понятия в отчете о движении денежных средств, где сумма выручки от основной деятельности указана как поступления денег.

Выручка. В этом разделе показывают выручку от продаж, выполнения работ, оказания услуг — все, что связано с основной деятельностью. Здесь же можно указать и другие виды поступлений, например выручку от сдачи имущества в аренду. Условие: если это основной вид деятельности.

Выручка считается методом начисления (по факту перехода права собственности на товар или услуги). Но! За минусом НДС, акцизов и других обязательных платежей.

Себестоимость продаж. Размер понесенных расходов, включающих в себя расходы на выпуск и реализацию продукции, покупку товаров, выполнение работ. В бухгалтерском учете это материальные расходы, затраты на оплату труда, амортизация.

Коммерческие, управленческие расходы. Накладные расходы, относящиеся к основной деятельности, — маркетинг, сбыт, хранение, доставка, управление, административные расходы и пр.



В этом отчете нет прямого упоминания о денежных средствах!

Еще раз о различии понятий «прибыль» и «деньги»

- Заработная плата работников, начисленная, например, за декабрь, включается в расходы декабря и соответственно отражается в отчете за год, хотя движение денег происходит в январе.
- Деньги, потраченные на приобретение основных средств, не являются расходами, а вот амортизация по ним начисляется и включается в расходы соответствующего периода.
- Платежи поставщикам за полученные товары не являются расходами, а считаются частью потока денежных средств. Расходы возникнут тогда, когда эти товары будут реализованы.

😊 Анекдот в тему

Продавец скучает за прилавком. Конец рабочего дня, а покупателей нет. В последнюю минуту вбегает человек, кидает на прилавок сторублевку, хватает конверт за 5 рублей и выбегает, не дожидаясь сдачи.

Дома жена продавца спрашивает его за ужином:

— Ну, какой у тебя сегодня был оборот?

— Оборот так себе. Зато доход колоссальный!

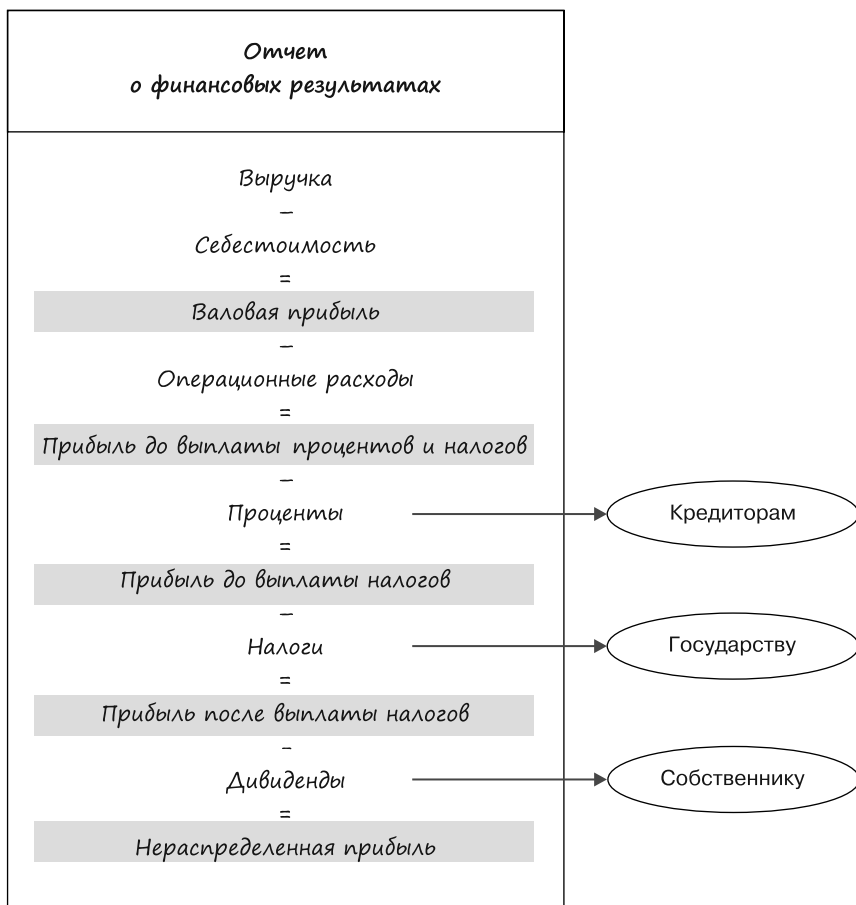
И все-таки какова природа прибыли, оставшейся после всех бухгалтерских исчислений?

Пять параметров прибыли

На самом деле существует несколько параметров прибыли, которая интересует нас с точки зрения анализа и управления. Мы рассмотрим пять показателей прибыли. Попробуем постепенно «снять кожуру» и «очистить» ее до понятий «чистой», или «нераспределенной», прибыли — той, которая попадает в баланс.

Кяран Уолш в своей книге «Ключевые показатели менеджмента» достаточно подробно описывает смысл и значение этих и других показателей, рассматривая их в контексте рыночной стоимости компании. Впрочем, это общепринятый подход. В основе этого деления лежит принцип распределения (или присвоения) прибыли. Существует строго определенная

очередность этого распределения: кредиторам (проценты), государству (налоги), собственникам/акционерам (дивиденды).



Верхняя часть отчета выглядит так же, как и бухгалтерский вариант.

Однако прибыль/убыток от деятельности мы называем *прибылью до выплаты процентов и налогов*. Пожалуй, это самый главный показатель прибыли, называемый еще *операционной прибылью*.



Операционная прибыль — самый важный показатель прибыли, говорящий об эффективности бизнеса.

После каждого этапа распределения прибыль превращается в новый показатель.



Каждый показатель прибыли имеет свое общепринятое в международной финансовой практике название:

EBITDA (earnings before Interest, taxes, depreciation and amortization) — прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации;

EBIT (earnings before interest and taxes) — прибыль до выплаты процентов и налогов;

EBT (earnings before taxes) — прибыль до выплаты налогов;

EAT (earnings after taxes) — прибыль после выплаты налогов;

RE (retained earnings) — нераспределенная прибыль.

Управление по параметрам прибыли

«Разделяй и властвуй» — этот принцип применим не только в политике, но и в финансах, в частности в управлении прибылью. Ведь управлять отдельными составляющими гораздо легче, чем целым.

Еще один способ понять смысл и значение такого деления прибыли — рассмотреть его с точки зрения управления прибылью. Вернее, *возможности влияния на этот показатель прибыли*. Как мы понимаем, увеличение прибыли может происходить двумя способами:

- повышением доходной части;
- снижением расходной части.

Сосредоточимся на расходной части и подумаем, как мы можем влиять на показатель прибыли с точки зрения оптимизации затрат.

1. *Валовая прибыль*. В дальнейшем будем называть этот показатель *маржинальной прибылью* (или *маржинальным доходом*), все-таки экономический подход нам ближе. Это первый параметр прибыли, который выглядит как разница между ценой покупки и ценой продажи, если речь

идет о товаре. В производстве это разница между выручкой и производственной себестоимостью.



Себестоимость — это затраты в денежном выражении. Себестоимость, как и прибыль, имеет несколько уровней.

Производственная себестоимость включает только стоимость производства — то, без чего невозможно создать продукт: материалы, сырье, заработную плату основных рабочих, амортизацию оборудования, которое производит эту продукцию, электроэнергию для работы этого оборудования, освещения рабочего места и т. д.

Если ваш производственный процесс имеет несколько уровней, то рассчитываем и цеховую себестоимость.

Полная себестоимость — производственная себестоимость + расходы на управление, продажи, маркетинг, хранение и доставку и т. д.

Уровень управления прибылью на этом этапе → технологические процессы. Совершенство технологий, работа над сокращением производственного цикла, снижение цены закупок, оптимизация производственных расходов. Все это, конечно, не в ущерб качеству.

2. *Прибыль до выплаты процентов и налогов.* На этом этапе прибыль уменьшается на сумму накладных (постоянных) расходов. К ним относятся расходы на управление, продажи, маркетинг, складирование и т. д.

Уровень управления → снижение накладных (постоянных) расходов. Над этим можно работать бесконечно и очень продуктивно. Принцип один: сокращайте все, без чего можете обойтись.

3. *Прибыль до выплаты налогов.* Уменьшается на сумму процентов за кредиты и займы.

Уровень управления → снижение кредитного бремени до разумных пределов и работа над процентной ставкой.

4. *Прибыль после выплаты налогов.* Налоги — государству, так же как и «земля — крестьянам, а фабрики — рабочим» (имеется в виду в пользование — известный революционный лозунг ☺). Здесь вотчина вашего главбуха. Вернее, поприще для проявления его профессионализма и изобретательности. Чтобы и государство поддержать, и бизнесу не дать засохнуть от непосильного налогового бремени.

Уровень управления → снижение налоговой нагрузки законодательными способами, диверсификация бизнеса.

5. *Нераспределенная прибыль*. Здесь только одно вычитаемое — выплата дивидендов собственнику. Если собственник нацелен развивать бизнес, прибыль служит внутренним источником финансирования. Если собственнику захотелось получить отдачу на вложенный капитал — он имеет законное право получить в кассе причитающуюся ему сумму дивидендов (не забыв уплатить подоходный налог).

Управлению показателем прибыли посвящена глава 7 под названием «Управление прибылью».

А пока основательно «похудевшая» прибыль попадает в раздел баланса «Собственный капитал», где существует на законных основаниях и служит официальным показателем финансового успеха владельца бизнеса.

Движение денег

По движению денежных средств существует бухгалтерская форма отчета о движении денежных средств. Она составляется по итогам года и сдается в составе годовой бухгалтерской отчетности. Содержит данные обо всех поступлениях и платежах компании по видам деятельности:

- денежные потоки от текущих операций;
- денежные потоки от инвестиционных операций;
- денежные потоки от финансовых операций.

По каждой группе указано, сколько средств поступило и сколько израсходовано, а также результат такого поступления и расходования за отчетный период.

В отношении денежных средств в рамках этой книги мы вообще ничего не будем говорить о бухгалтерском подходе. Потому что у бухгалтеров свои задачи и своя ответственность. Ведь главное в бухгалтерском деле — вовремя сдавать отчетность, отражать хозяйственные операции в соответствии с бухгалтерскими положениями и инструкциями, исчислять налоги правильно и платить их своевременно. Тем самым обеспечивая своему руководству спокойный сон и возможность заниматься развитием бизнеса. Поэтому отдадим должное бухгалтерам и будем очень подробно разбираться с денежными средствами в управленческом формате — в разделе «Управление денежными средствами». Ведь деньги — это то, что требует нашего ежедневного участия.

Мы рассмотрели содержание и логику основных бухгалтерских отчетов. А теперь проверьте себя на «усвояемость» изложенного материала.



Практикум № 1

Перед вами перечень хозяйственных операций.

Задание

1. Поставьте флажки, в каком отчете (одном или нескольких) они, по вашему мнению, отражены.
2. Опишите, по каким статьям указанных отчетов (увеличение или уменьшение статьи) отражаются эти операции.

№	Хозяйственная операция	Баланс	Отчет о финансовых результатах	Отчет о движении денежных средств
1	Приобретение материала X в количестве 100 шт. по цене 118 руб. (в том числе НДС 18 руб.)			
2	Использование материала X в количестве 50 шт. для производства продукта А			
3	Оплата приобретенного материала X на сумму 11 800 руб. (118×100)			
4	Отгрузка продукта А в количестве 20 шт. по цене 236 руб. (в том числе НДС 36 руб.)			
5	Поступление денежных средств за отгруженную продукцию на сумму 4 720 руб. (236×20)			

Ответы → в конце книги. ☺

Дельные советы. Баланс для собственника

Бухгалтерский баланс не всегда отражает реальную картину того, что происходит в бизнесе. Для управления бизнесом нужен и соответствующий баланс — управленческий. Тот, который показывает реальное имущественное положение компании. Здесь нет определенных правил. Пожалуй, кроме тех, по которым строится и бухгалтерский баланс: в нем должны быть отображены все активы и все обязательства бизнеса. И составлять вы его будете «как есть».

Хотите узнать реальное положение дел? Тогда за дело.

Шаг 1. Считаем реальные активы бизнеса.

Можно использовать бухгалтерский баланс как базу данных. Но все-таки я настоятельно рекомендую провести инвентаризацию. Лучше сочетать оба метода: что числится в учете, а что имеется по факту, сразу станет понятно в процессе сверки.



Если бизнес включает в себя несколько связанных между собой компаний, где собственник (-и) один, строим консолидированный управленческий баланс, исключая взаимные расчеты. Для начала считаем совокупные активы.

Постоянные (внеоборотные) активы

- *Нематериальные активы.* Отражаем только те патенты, лицензии, товарные знаки, которые реально используются. Если технология не используется (продукт снят с производства и т. д.), не указываем или считаем по цене возможной реализации. И то, если такое действительно возможно.
- *Основные средства.* Исключаем неиспользуемые земельные участки, здания, сооружения. То же относится и к объектам незавершенного строительства, приостановленным на неопределенный срок. Можете учесть их по текущей рыночной стоимости, если сможете ее определить. Но здесь решающее значение имеет спрос. Если вы никому не можете продать неиспользуемый объект, то сколько угодно можете себя тешить мыслью, что он все-таки «чего-то стоит». Денег это вам в карман не прибавит.
- *Дальше.* Используемые машины, оборудование, транспорт учитываем по их реальной стоимости. Можете взять за основу остаточную балансовую.
- *Инвестиции.* Определяем с учетом текущей прибыльности возможности получения дохода на вложенные средства или же полного возмещения затраченных средств путем продажи долей, акций, паев.

Оборотные активы

- *Запасы.* Сырье и материалы на складе: исключить неликвидные и труднореализуемые. Отразить по цене возможной реализации то, что можно реализовать. Это же относится и к незавершенному производству. Если продукт снят с производства, то все, что к нему относится, — материалы, оснастку, оборудование — рассмотреть с точки зрения возможной продажи. Готовую продукцию на складе оцениваем по ценам реализации. Труднореализуемую — с учетом скидок.

- *Дебиторская задолженность.* Выделяем реальную, погашаемую в указанные сроки в соответствии с договорами. Исключаем безнадежную дебиторскую задолженность.
- *Денежные средства.* Указываем в полном объеме.
- *Прочие.* Финансовые вложения корректируем с учетом ликвидности и текущей рыночной стоимости.

Шаг 2. Считаем реальные обязательства бизнеса.

Реальные! А не только те, которые числятся в учете.

По группе компаний, поддерживающих взаимные расчеты между собой, исключаем все взаимные расчеты. Берем только те, которые относятся к внешним обязательствам.

Долгосрочные обязательства

В сумму текущего долга включаем начисленные и невыплаченные проценты на текущий период. Пересмотрите сроки. Если до даты погашения кредита осталось меньше одного года — переносите его в своем управленческом балансе в краткосрочные обязательства (несмотря на то что для улучшения показателей ликвидности бухгалтерского баланса этот кредит может продолжать числиться в данном разделе).

Краткосрочные обязательства

- *Заемные средства.* Указываем действительную сумму долга с учетом начисленных и невыплаченных процентов.
- *Кредиторская задолженность.* По поставщикам сумму задолженности также корректируем на величину пеней и штрафов, если они есть. Уменьшаем на сумму задолженности кредиторам, которые на данный момент ликвидированы, но продолжают числиться в учете. Начисленную заработную плату считаем полностью к выплате. То же относится к налогам и внебюджетным фондам.

Шаг 3. Сравниваем полученные данные.

После того как вы добросовестно посчитали все активы и все долги бизнеса, у вас получился некий результат. Какой?

- *Стоимость всех активов превысила стоимость всех обязательств.* Что ж, замечательно. Если только вы не перемудрили с рыночной стоимостью, это означает, что положительная разница составляет стоимость ваших чистых активов. Другими словами, активов, свободных от обязательств. Вы за них ничего не должны!

- *Стоимость обязательств оказалась выше стоимости активов.* Это уже плохо. Требуется более детальный разбор, анализ и выработка дальнейших мер по оптимизации финансового состояния.

Проверка на внимательность. Почему никто не спрашивает, куда делся раздел «Собственный капитал»? ☺ Не думайте, что мы его потеряли. Для наших задач этого пока достаточно. Более развернуто экспресс-диагностику компании мы рассмотрим в следующей главе.

Шаг 4. Что с этим делать дальше?

После того как вы полюбовались на стройные колонки цифр, осознав всю значимость текущего момента, рекомендую подумать о том, каким образом ввести в систему «измерение» своего бизнеса. Другими словами, с какой периодичностью и что именно вы хотели бы видеть в качестве исходной информации. Для принятия управленческих решений, конечно же.

Сначала о периодичности. Что для вас будет важно еженедельно, ежемесячно, а что ежедневно — вам решать. Здесь нет универсальных формул. Все зависит от специфики бизнеса, текущей финансовой ситуации, возможностей финансовой службы и т. д.

Теперь о наполнении. Совершенно не обязательно каждый раз переписывать раздел постоянных (внеоборотных) активов. На то они и постоянные. Достаточно делать это один раз в квартал (или месяц). Определите набор сигнальных показателей, позволяющих оперативно отслеживать текущую ситуацию в бизнесе, не вдаваясь во все тонкости и нюансы.

Что нужно обязательно «измерять» в ежедневном или еженедельном режиме? Как правило, это продажи, дебиторская задолженность, товарные остатки, кредиторская задолженность.

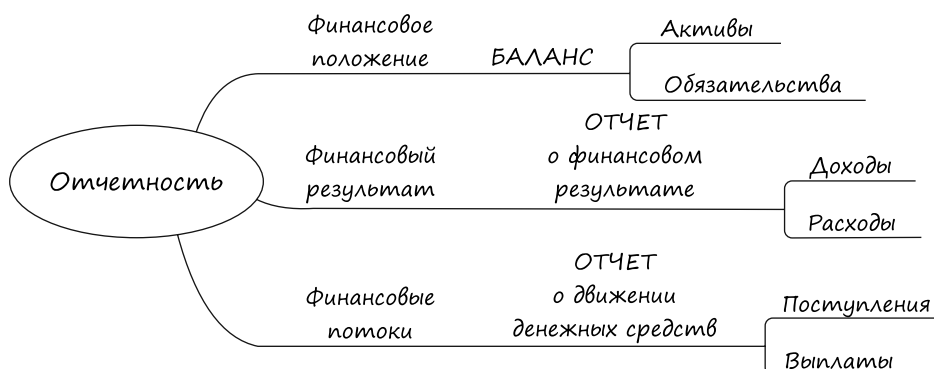


Вывод. Для чего нужен управленческий баланс

- Составляя управленческий баланс, мы видим *действительное соотношение обязательств и активов, участвующих в бизнесе.*
- Измеряя это соотношение с определенной периодичностью, мы можем наблюдать *динамику изменений*, анализировать отдельные статьи и компанию в целом.
- Принимая решения относительно любой составляющей бизнеса, мы сразу видим, *каким образом это решение сказывается на финансовом (имущественном) положении компании.*

Резюме. Карта финансовой отчетности

Три основных финансовых отчета дают представление о положении дел в бизнесе с трех ракурсов:



Да, чуть не забыли! В самом начале повествования мы проходили небольшой тест на тему, как определить успешность отдельно взятого бизнеса. Какие вопросы вы могли бы задать и какую отчетность посмотреть, чтобы составить представление об этом.



Что сейчас вы думаете об этом? Попробуйте составить новый список.

Глава 2. Финансовый анализ? Легко!

*Догадка стоит дешево. Неправильная догадка
стоит дорого.*

Китайская пословица

В этой главе

- Про анализ.
 - Цель. Функции. Источники информации.
 - Основные направления.
 - Методы и техники.
- Оценка имущественного положения.
 - Структура баланса.
 - Источники и использование.
 - Практикум № 2.
- Ликвидность и платежеспособность.
 - Показатели ликвидности.
 - Тест на ликвидность.
 - Практикум № 3.
 - Нормативы для аналитиков.
 - Рецепт роста.
- Финансовая устойчивость. Риски.
 - Показатели финансовой устойчивости.
 - Сколько займов достаточно?

- Нормативы для аналитиков.
- Рецепт роста финансовой устойчивости.
- Оценка операционной эффективности.
 - Прибыльность собственного капитала (ROE).
 - Прибыльность совокупных активов (ROTA).
 - О рентабельности и оборачиваемости.
 - Выводы для собственника.
- Дельные советы. Отчетность нового клиента. Руководство для менеджера.
- Резюме. Карта финансовой диагностики.

При словах «финансовый анализ» кто-то из вас поморщится и подумает: «Ну вот, так я и знал, опять эти бухгалтерские штучки...»

Спешу успокоить: финансовых аналитиков из вас делать не будем. Однако должны же вы понимать, что такое хорошо и что такое плохо.

Хорошая новость:

Для финансовых коэффициентов не существует международных стандартов.

Немного раздумий и здравого смысла стоят намного больше, чем слепое использование формул.

Р. Брейли, С. Майерс. Принципы корпоративных финансов

Выдающийся труд «Принципы корпоративных финансов» уже не одно десятилетие служит библией для финансистов всего мира. Но это, конечно, относится к большому бизнесу. А у нас с вами что? Малый и средний. Вот и пойдем пока этим путем. А там, глядишь, и вырастем.

Впрочем, следуя своему обещанию использовать как можно меньше специфичных и профессиональных терминов, предлагаю заменить выражение «финансовый анализ» более техничным словом «*диагностика*». И сразу же мы становимся похожими на такого доброго доктора, который вот сейчас

все посмотрит и поставит диагноз. И выпишет рецепт. И сразу станет хорошо тем, у кого было не очень, и еще лучше тем, у кого было просто хорошо.

Еще один повод вникнуть в эту науку. Даже если вы небольшой специалист в части бухгалтерской отчетности, познакомившись с основными понятиями в области финансового анализа (простите, *диагностики* финансового состояния), вы сможете более детально разобраться со здоровьем своего бизнеса. А после того, как вы поработаете с финансовыми коэффициентами, станет яснее, с *кого* спросить, а главное — *что* именно спросить.

Знать, куда ударить. История из книги Мэрилин Аткинсон

Мэрилин Аткинсон — доктор философии, доктор психологии, основатель и президент Международного Эриксоновского университета. Мне посчастливилось учиться у нее и неоднократно бывать на проводимых ею тренингах и семинарах. Мэрилин известна во всем мире как автор книг, разработчик коучинговых техник, консультант для многих компаний, мастер-тренер нейролингвистического программирования (НЛП). Как она говорит про себя: «Всю жизнь я занималась изучением человеческого мышления».

История, казалось бы, не имеющая прямого отношения к нашему предмету, но так точно передающая смысл исследований как таковых — распознавание причин и их точечное устранение. Я привожу ее дословно.

«Как-то на большом атлантическом лайнере сломался двигатель и корабль с трудом добрался до порта. Несколько лучших механиков пытались понять, в чем дело. Безрезультатно. Капитан был в отчаянии. Никто не мог разобраться с поломкой, и впереди замаячила реальная перспектива надолго застрять в доке.

Тут кто-то вспомнил про одного старого мастера, который всю жизнь проработал судовым механиком. Его разыскали и привели на корабль. На палубу поднялся человек, похожий на провинциального доктора с чемоданчиком инструментов. Он тут же начал изучать, постукивать и прослушивать сложный лабиринт труб, ведущих к двигателю. На протяжении 15 минут он сосредоточенно изучал какое-то сочленение, потом приладил туда небольшую деталь и стал ее забивать. Внезапно двигатель ожил. Еще несколько ударов — и мотор заработал в полную силу.

Старик собрал инструменты и выписал счет на \$5 000. Капитан воскликнул: “Сколько?! Вы же были здесь всего 15 минут! Почему так много?” Тогда, не отрываясь от бумаги, старик написал:

Ударить по детали: \$2.

Знать, куда ударить: \$4 998.

Итого: \$5 000.

Усилие важно, но необходимо знать, где именно его применить» (Мэрилин Аткинсон, Рае Т. Чойс. Мастерство жизни).

Наше знакомство с азами финансовой диагностики — это первые шаги на пути *«знать, куда ударить»*.

Из этой главы вы узнаете:

- какие направления подлежат исследованию и почему;
- какие инструменты и методы понадобятся при проведении диагностики;
- простой способ оценить движение имущества;
- как пройти тест на ликвидность;
- сколько займов достаточно для компании;
- основной показатель прибыльности бизнеса для собственника;
- как менеджеру оценить отчетность клиента.

Про анализ

Цель. Функции. Источники информации

Мы рассмотрели финансовую отчетность: как она выглядит, что содержит, куда нужно смотреть. Теперь мы должны разобраться:

- что такое хорошая отчетность и почему;
- что такое не очень хорошая отчетность и почему.

Без анализа не обойтись. Поэтому предлагаю заняться диагностикой.

Цель диагностики — систематическая оценка ключевых параметров, дающих объективную картину финансового состояния.

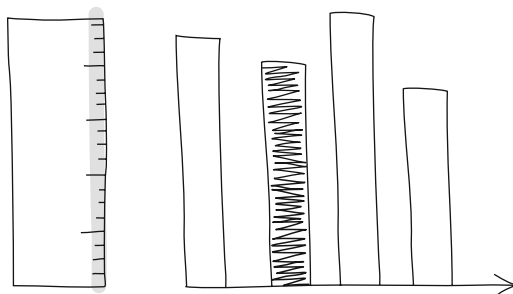
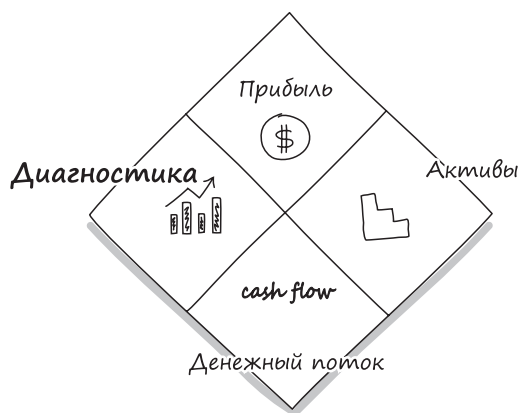
Результат — получение системы взаимосвязанных показателей, используемых для принятия управленческих решений.

Функции анализа можно свести к двум последовательным действиям:

- измерить;
- сравнить.

Кстати, с чем сравниваем?

- Прошлый месяц.
- План текущего месяца.
- Конкуренты.
- Среднеотраслевые показатели.
- Аналогичный период прошлого года.
- И т. д.



С прошлым периодом, с конкурентом, со среднеотраслевыми показателями — это своего рода определение координат вашего нынешнего состояния: понимание, в какой точке вы находитесь.

Если мы сравниваем с запланированными показателями, то сможем понять, далеко ли до цели и есть ли отклонения. И, таким образом, сможем вовремя откорректировать свои действия.

Финансовые коэффициенты редко дают ответы, но они помогают задавать правильные вопросы.

Р. Брейли, С. Майерс. Принципы корпоративных финансов

Источником информации для нас может быть как официальная бухгалтерская отчетность (в том случае, если вы хотите посмотреть на свой бизнес глазами внешних пользователей: кредиторов, инвесторов), так и управленческая отчетность, которая даст необходимую детализацию для полноты ответа на вопрос «как дела в нашем бизнесе».

Основные направления

Если вы решите подойти к делу с присущей аналитикам профессиональной дотошностью, есть опасения, что вы утонете в море информации. Поэтому предлагаю сосредоточиться на самых важных составляющих финансового анализа, которые дают представление о действительном положении дел в бизнесе.

Основные направления анализа

Оценка
имущественного
положения



Оценка
финансового
положения

Оценка
операционной
эффективности

Оценка имущественного положения позволит вам выявить соотношение двух составляющих: что вы имеете (активы) и что (а еще и кому) вы за это должны (обязательства). Исследовать бухгалтерский и/или управленческий баланс можно с помощью соответствующих методов и техник.

Оценка финансового положения даст представление о ликвидности и платежеспособности компании — возможности погашения ею долгов в краткосрочной перспективе. Анализ финансовой устойчивости определяет уровень финансовых рисков и платежеспособность в долгосрочной перспективе.

Оценка операционной эффективности. С помощью соответствующих показателей установим доходность инвестиций собственника: узнаем, какую прибыль вырабатывает бизнес, — это прибыльность собственного капитала. Поймем также, насколько доходны активы, участвующие в образовании этой прибыли, — это прибыльность совокупных активов.

Инструменты. Методы и техники

Существуют общепринятые техники и методы проведения финансового анализа.

Методы и техники анализа



Метод горизонтального анализа

Метод вертикального анализа

Метод коэффициентного анализа

Что бы мы ни взяли в качестве исходной информации, есть общепринятый алгоритм. Что подлежит измерению?

Обязательные показатели:

- абсолютные величины по статьям → изменения в абсолютных величинах;
- удельный вес статьи в общем итоге → изменения в удельном весе;
- изменения в процентах к величинам на начало периода → темп прироста.

Воспользуемся описанием методов и техник из учебного пособия Высшей школы экономики (подробнее см.: *Теплова Т. В., Григорьева Т. И.* Ситуационный финансовый анализ. — М.: ИД ВШЭ, 2006).

В качестве примера возьмем данные баланса небольшой компании, приведенные в таблице ниже. Простейшие арифметические действия помогут вам составить картину изменений, произошедших за год.



Метод горизонтального (временного) анализа — сравнение показателей текущего периода с показателями предшествующего. Применяется для выявления тенденций отдельных статей в определенном периоде. Используем как абсолютные величины, так и процентные.

	Год 1	Год 2	Изменения руб. Гр. (2) — гр. (1)	Прирост, % Гр. (3) / гр. (1) × 100
	1	2	3	4
Активы				
Постоянные активы	130	132	+2	+2 %
Текущие активы	70	88	+18	+26 %
Итого	200	220	+20	+10 %
Пассивы				
Собственный капитал	75	77	+2	+3 %
Долгосрочные обязательства	70	78	+8	+11 %
Текущие обязательства	55	65	+10	+18 %
Итого	200	220	20	+10 %



Метод вертикального (структурного) анализа — определение удельного веса отдельных статей отчетности в общем итоговом показателе и сравнение полученного результата с данными предыдущего периода. Также используем как абсолютные, так и процентные величины.

Строки баланса	Год 1	Год 2	Удельный вес, %, год строка (гр. 1) / / итог (гр. 1) × 100	Удельный вес, %, год строка (гр. 2) / / итог (гр. 2) × 100	Изменения, % 3 — 4
	1	2	3	4	5
Активы					
Постоянные активы	130	132	65	60	−5
Текущие активы	70	88	35	40	+5
Итого	200	220	100	100	
Пассивы					
Собственный капитал	75	77	37	35	−2
Долгосрочные обязательства	70	78	35	35	—
Текущие обязательства	55	65	28	30	+2
Итого	200	220	100	100	

Небольшое отступление от теории. Попробуем интерпретировать

Конечно, это всего лишь демонстрация техник проведения анализа. Для действительного анализа требуется более детальная информация и указание всех статей, а не только итогов разделов, как приводится в этом примере. А пока ограничимся беглым взглядом и определением (набросками) «правильных» вопросов, поводом для которых и послужили эти подсчеты.

Капитал компании вырос за год на 20 тыс. руб. Пользуясь бухгалтерскими терминами, это валюта баланса (итог). Можно сказать и так: активы компании выросли.

- Постоянные активы увеличились на 2 тыс. руб., что составило 2 % прироста к предыдущим значениям.

Здесь нужно показать, за счет чего произошло увеличение. Ведь если мы ничего не приобретали, сумма постоянных активов в балансе должна уменьшиться за счет начисленной в течение года амортизации.

- Текущие активы выросли на 26 %, или на 18 тыс. руб.

Все статьи текущих активов представляют важный источник информации. Состояние запасов и динамика их изменений, сумма дебиторской задолженности и доля просроченной задолженности, денежные средства и ценные бумаги — все имеет значение.

Изменения в пассивах

- Прирост собственного капитала на 2 тыс. руб.

Указываем, за счет чего есть прирост: прибыли в течение года, дополнительных взносов в уставный капитал, переоценки и т. д.

- Увеличение долгосрочных обязательств на 8 тыс. руб.

Займы и кредиты сроком более года. Как правило, такие суммы даются на новые проекты, модернизацию. Возможно, это связано с увеличением постоянных активов.

- Увеличение краткосрочных обязательств — на 10 тыс. руб.

Расшифровка кредиторской задолженности перед банками, поставщиками, персоналом, внебюджетными фондами.

При оценке изменений соотношения в активах и источниках компании требуются дополнительные данные: вид деятельности, этап развития бизнеса и др.



Техники вертикального и горизонтального анализа подойдут нам в оценке не только финансовых отчетов, но и любых других форм управленческой отчетности. Попробуйте применить их к бюджету продаж, бюджету производства и т. д.

Вернемся к балансу. Наверное, все это было бы чрезвычайно занимательно и мы бы с удовольствием упражнялись вдоль и поперек со статьями баланса, ощущая себя финансовыми аналитиками, рассуждая о процентных и абсолютных величинах, если бы не одно «но». Чего-то во всем этом не хватает. Плюс, минус, процент... Хотелось бы узнать, что хорошо, а что не очень. А вот для этого и существуют финансовые коэффициенты.

Про финансовые коэффициенты

Финансовые коэффициенты — показатели, устанавливающие связь между двумя элементами финансовой информации путем определения отношения одного к другому. Зачем тратить время на расчеты коэффициентов? Почему бы не ограничиться изучением показателей самих по себе?

Мы рассчитываем коэффициенты, потому что таким путем проводим сравнение, которое может быть результативнее, чем просто изучение абсолютных показателей. Помните наш пример с прибылью за год 1 млн долларов? Так вот, если сумма активов этой условной компании составляет 100 млн долларов, то, поделив чистую прибыль на общую стоимость активов, мы получаем отдачу в один цент на каждый вложенный доллар. Это означает, что каждый вложенный в компанию доллар использован с доходностью 1 %. Если вы поместите эту сумму на депозит, то получите гораздо большую отдачу и к тому же с меньшим риском. В данном случае коэффициент оказался весьма информативен.



Техника коэффициентного анализа — выявление динамики между различными наборами данных.

Коэффициент — математическое отношение одного числа к другому.

Существуют правила выбора и расчета коэффициентов.



Коэффициент должен иметь экономический смысл.

Коэффициенты рассматриваются только в динамике.

Самое главное — вы должны понимать, для чего берется коэффициент и о каких изменениях он сигнализирует. Вы должны не только четко интер-

претировать результат рассчитанных коэффициентов, но и предложить меры по улучшению ситуации, если она, на ваш взгляд, окажется не такой радужной, как хотелось бы.

Техника коэффициентного анализа в общем виде выглядит так.

Коэффициенты	Год 1	Год 2	Нормативное значение	Отклонения		
				Год 2 / год 1	Год 1 / норма	Год 2 / норма
К ₁						
К ₂						
К ₃						
...						

Итак, мы вооружились основными инструментами проведения анализа. Теперь самое время разобраться с основными направлениями.

Оценка имущественного положения

Имущественное положение компании характеризует балансовый отчет.

Структура баланса

Структура баланса дает представление о расстановке сил в активах и источниках финансирования. Самый простой анализ — сопоставление статей баланса, их изменения за отчетный период.

Мы уже познакомились с методами структурного анализа — вертикальным и горизонтальным. На первом этапе вы можете воспользоваться ими для определения изменений в отдельных статьях и их удельного веса в общем итоге. В последующем нужно добавлять все элементы финансовой диагностики, которые приводятся ниже, в свое заключение, и тогда картина финансового состояния компании приобретет для вас целостность и ясность. Это позволит вам ответить на такие вопросы.

- Какова величина текущих и постоянных активов, как изменяется их соотношение, а также за счет чего они финансируются?
- Какие статьи растут опережающими темпами?
- Насколько велика доля собственных средств и в какой степени компания зависит от заемных ресурсов?

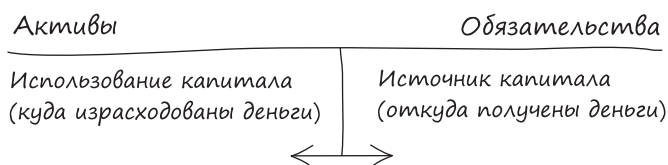
Кроме того, вы сможете предусмотреть все необходимые управленческие решения.

Есть еще один, на мой взгляд, очень действенный способ определения изменений в финансовом положении компании — сравнение источников капитала и их использования. Инструментом для этого может служить документ «Отчет об источниках и использовании».

Источники и использование

До сих пор мы представляли активы и обязательства баланса как:

- обязательства — источник капитала (собственные и заемные средства);
- активы — использование капитала (то, во что воплотился капитал, — постоянные и текущие активы).



На первых порах под «капиталом» мы упрощенно понимали денежные средства. Но это не совсем так. Изменения в финансовом положении (в статьях активов и обязательств) могут быть вызваны сделками, влияющими на исходящие и входящие денежные потоки: закупки в конце отчетного периода с рассрочкой оплаты, продажи в кредит, приобретение имущества в обмен на ценные бумаги, обмен одного имущества на другое и т. д. То, что «не совсем деньги», называется *фондами*. Движение фондов вызывает отдельные изменения в статьях баланса на две последовательные даты. Статьи баланса — ресурсы фондов, а изменения в них — чистые потоки фондов. Речь идет о чистых изменениях как о суммарном результате этих изменений.

Когда-то я узнала об этой технике у Дж. ван Хорна (*Ван Хорн Джеймс К., Вахович Джон М., Основы финансового менеджмента. — М.: Вильямс, 2016*). Конечно, этот метод присутствует в описаниях техник финансового анализа и у других авторов. В своей практике я всегда пользуюсь им при анализе баланса. Удивительно, но почему-то у наших бухгалтеров и финансистов этот отчет не находит широкого применения. А между тем это очень простой и действенный способ интерпретации показателей баланса, а главное, он понятен собственнику и не требует дополнительных пояснений с применением профессиональной терминологии.



Отчет об источниках и использовании — полезный инструмент, который отражает изменения финансового состояния компании и позволяет отслеживать эффективность управленческих решений.

Составим отчет по следующему алгоритму.

1. Определим объемы и направления итоговых (чистых) изменений в балансе, которые произошли между двумя датами → рассчитаем сумму изменений по статьям, определив направление: увеличение (+) или уменьшение (–).
2. Изменения каждой статьи баланса классифицируем как изменения источников или использования фондов.

Руководствуемся следующим правилом.

Источники (фондов)

Любое уменьшение в активах.

Любое увеличение в обязательствах.

Использование (фондов)

Любое увеличение в активах.

Любое уменьшение в обязательствах.

Пример. Уменьшение запасов (статья актива), как и увеличение суммы полученных краткосрочных кредитов (статья обязательств) будет *источником*. А вот увеличение дебиторской задолженности (статья актива), как и погашение кредиторской задолженности перед поставщиком, будет *использованием* фондов.

Увеличение денежных средств — источник или использование?

На первый взгляд кажется, что это источник. Но это неверно. Денежные средства — актив. Если они возрастают, то по определению это использование. Источником такого возрастания может быть увеличение заимствований (обязательств), которые пошли на увеличение объемов денежных средств, вместо того чтобы быть потраченными на товарно-материальные запасы.

3. Консолидируем эту информацию в виде отчета об источниках и использовании фондов.



Практикум № 2

Составляем отчет об источниках и использовании.

Задание 1. Внесите промежуточные данные по балансовому отчету.

1. Графа «Направление изменений». Здесь вычислите величину изменений статьи баланса в рублях, указав увеличение (+) или уменьшение (–).
2. В графу «Изменения» впишите сумму как источник или использование, обратившись к шпаргалке внизу.

Балансовый отчет компании АБВ	01.01.2016	31.12.2016	Направ- ление из- менения (+/-)	Изменения	
				Источники	Использование
Активы	(1)	(2)	(2 – 1)		
Внеоборотные активы					
Нематериальные активы	100	50	–50	50	
Основные средства	1 750	1 850	+100		100
Незавершенное строительство	210	430			
Оборотные активы					
Товарно-материальные запасы	1 500	2 850			
Дебиторская задолженность	2 450	3 450			
Краткосрочные финансовые вложения	380	380			
Денежные средства	400	200			
Прочие текущие активы	90	90			
Баланс	6 880	9 300			
Пассивы					
Собственный капитал					
Уставный капитал	550	550			
Резервный капитал	450	450			
Нераспределенная прибыль	550	1 050			
Долгосрочные обязательства					
Займы и кредиты	—	1 000			
Краткосрочные обязательства					
Займы и кредиты	1 300	1 750			
Задолженность поставщикам	3 250	4 000			
Задолженность перед персоналом	400	300			
Задолженность по налогам и сборам	200	150			
Прочие краткосрочные обязательства	180	50			
Баланс	6 880	9 300			

Шпаргалка →

	А	О
Источники	–	+
Использование	+	–

Задание 2. Заполните отчет об источниках и использовании.

1. В графы «Источники» и «Использование» впишите названия статей с указанием их сумм, которые вы вычислили.
2. В итоговой графе просуммируйте итоги. Они должны совпадать.

Отчет об источниках и использовании

<i>Источники</i>	<i>руб.</i>	<i>Использование</i>	<i>руб.</i>
<i>Итого</i>		<i>Итого</i>	

Ответы, как и договорились, вы найдете в конце. Понимаю, что есть соблазн заглянуть, но не лучше ли лишний раз себя проверить? ☺ Тот, кто просто читает, знакомится с теорией. А тот, кто делает, получает навык. А это, согласитесь, гораздо ценнее.

Пока вы делаете задание, я вас подожду...

Вот теперь, после того как вы прочли в ответах обязательные комментарии, продолжим.

Что нам дает такая форма представления изменений в балансовом отчете?

Это более глубокое понимание финансовых операций компании, возможность выявить узкие места. Если наблюдается рост активов, то анализ источников показывает, какая часть роста финансировалась за счет внутренних, а какая — за счет внешних ресурсов.

Если активы уменьшаются, мы можем определить направление использования высвободившихся ресурсов.



Оценка имущественного положения — необходимая часть финансового анализа, выявляет соотношение активов и обязательств.

Ликвидность и платежеспособность



Ликвидность актива — его способность быстро превращаться в деньги.

В связи с определением, думаю, не составит труда расположить текущие (оборотные) активы не в том порядке, в каком они указаны в балансе, а по степени их ликвидности. Кстати, этот же порядок наиболее удобен при составлении управленческого баланса:

денежные средства → дебиторская задолженность → готовая продукция → незавершенное производство → сырье и материалы на складе.

Последним требуется больше всего времени, чтобы пройти цикл оборота и вернуться к вам в виде денег от продажи продукции.

Кстати, «неликвиды» — труднореализуемые активы — могут возникать на всех этапах цикла. На складах и в производстве — в виде материалов с истекшими сроками хранения, некомплекта, продукции, не пользующейся спросом и т. д. В расчетах — в виде безнадежной дебиторской задолженности, которую вы вряд ли получите от «недобросовестных» покупателей. Все перечисленное — ваши замороженные деньги, которые постепенно превращаются в убытки. Это тот самый ресурс, который требует вашего периодического контроля.



Ликвидность компании — возможность погашения ею текущих обязательств за счет имеющихся текущих активов.

Платежеспособность — достаточность денежных средств для покрытия задолженности кредиторам.

В расчете ликвидности компании участвуют:

- *текущие активы* — активы, которые могут быть обращены в наличность, то есть совершают оборот: *деньги — товар — деньги* в течение одного года или одного производственного цикла;

- *текущие обязательства* — обязательства со сроками погашения до одного года, показывают ближайшую потребность в денежных средствах.

Формула ликвидности:

$$TA \geq TO.$$

Показатели ликвидности

Как мы и договаривались, не ставим своей целью изучить большое количество показателей, а знакомимся с наиболее важными из них, их составом, местонахождением и способами вычисления.

1. Чистый оборотный капитал.

Вычисляется как разница между текущими активами и текущими обязательствами. Характеризует платежеспособность компании в краткосрочной перспективе. В западных источниках его еще называют рабочим капиталом. Смысл — в определении части оборотных средств, свободных от обязательств. Одна из важнейших характеристик финансового состояния компании.

Активы	Обязательства
Постоянные активы	Собственный капитал 77
132	Долгосрочные обязательства
Текущие активы	78
88	Текущие обязательства 65
220	220

Чистый оборотный капитал (ЧОК) =
 = $TA - TO = 88 - 65 = 23$

Этот показатель имеет и другие названия:

- чистые оборотные средства;
- собственные оборотные средства;
- чистые текущие активы.

2. Коэффициент текущей ликвидности.

Абсолютные величины не столь информативны, поэтому чаще применяют коэффициенты. Коэффициент текущей (общей) ликвидности представляет собой дробь, числитель которой — текущие активы, знаменатель — текущие обязательства.

$$\text{Коэффициент текущей ликвидности} = \frac{ТА}{ТО}.$$

Если продолжить пример: $88 / 65 = 1,3$.

Нормативом считается значение 1,0. Это означает равенство текущих активов и текущих обязательств. Резонно. Хотя кредиторы предпочитают, чтобы числитель превышал знаменатель. Насколько? Зависит от вида бизнеса.



Анализируя любые коэффициенты, необходимо знать: различные виды бизнеса находятся в разных условиях.

Если для одних компаний такой коэффициент будет критически низким, другие могут вполне нормально существовать и с таким значением коэффициента. Как это бывает? К примеру, одни компании имеют большие запасы, длительный производственный цикл и предоставляют товарный кредит на длительный срок (большая величина текущих активов). А у других минимум запасов и отсрочка платежа по поставкам больше, чем они сами предоставляют (большая величина обязательств).

Коэффициент текущей (общей) ликвидности имеет существенный недостаток: как и «средняя температура по больнице», он не учитывает различий в составе текущих активов — одни из них могут быть более, а другие менее ликвидными. Отсюда могут возникнуть проблемы с деньгами даже при высоком коэффициенте общей ликвидности.

Тем не менее этот коэффициент любят использовать финансовые структуры, предоставляющие денежные средства в долг.

Для тех, кто хочет знать больше

Помимо коэффициента текущей (общей) ликвидности, существуют и другие.

$$\text{Коэффициент быстрой ликвидности} = \frac{\text{Текущие активы} - \text{Запасы}}{\text{Текущие обязательства}}.$$

Отличие состоит в исключении наименее ликвидной части текущих активов — производственных запасов. Коэффициент показывает, какая часть текущих активов может быть погашена не только за счет имеющихся средств (статья «Денежные средства»), но и за счет будущих поступлений (статья «Дебиторская задолженность»). Диапазоном норматива считается 0,8–1,0.

$$\text{Коэффициент абсолютной ликвидности} = \frac{\text{Денежные средства}}{\text{Текущие обязательства}}.$$

К высоколиквидным активам относятся денежные средства предприятия на счетах в банках, в кассе, а также ликвидные ценные бумаги. Это наиболее жесткий критерий платежеспособности. Он показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена немедленно. Диапазон: 0,2–0,5.



Все балансовые коэффициенты, к которым и относятся показатели ликвидности, имеют общую особенность — они отражают статичную картинку положения дел на одну дату — дату составления баланса.

С помощью приемов учетной политики, которыми наверняка владеет ваш бухгалтер, вы можете сделать картину более привлекательной. Впрочем, если не понимать, как в зависимости от определенных допущений в итоге будет выглядеть ваш баланс, эффект может быть и обратным.

3. Чистые активы.

Еще один показатель ликвидности — чистые активы. Иными словами, активы, свободные от обязательств.

Не путать с бухгалтерским определением чистых активов, где в расчете участвуют отдельные статьи бухгалтерского баланса и сведения об их сравнении с уставным капиталом. Это особенно важный показатель для акционерных обществ.

Для получения чистых активов нужно вычесть из суммы всех активов (итога баланса) сумму всех внешних обязательств.

Активы	Обязательства	
Постоянные активы	Собственный капитал	<i>Чистые активы</i> $(132 + 88) - (78 + 65) = 77$
132	Долгосрочные обязательства	
Текущие активы	Текущие обязательства	
88	65	
	78	

Другое название: чистое богатство собственника.

Какова логика этого показателя? Это стоимость, на которую претендуют собственники компании после того, как погасят все обязательства перед третьими лицами — как краткосрочные, так и долгосрочные.

	Активы	Обязательства	
<i>Совокупные активы</i>	Постоянные активы	Собственный капитал	<i>Чистое богатство собственника</i> <i>Привлеченный капитал</i>
	132	Долгосрочные обязательства	
	Текущие активы	Текущие обязательства	
	88	65	
		78	

Этот показатель аналитики используется для диагностики долгосрочной эффективности, имущественного потенциала.



Тест на ликвидность

Чтобы закрепить ваше представление о ликвидности и платежеспособности компании, предлагаю взглянуть на соотношение активов и обязательств на следующих условных примерах. Перед вами три варианта итогов разделов баланса: некое соотношение активов и обязательств. Для упрощения исключим раздел долгосрочных обязательств. На основе этих соотношений попробуйте составить свое представление о ликвидности и платежеспособности.

Значение левой части баланса — активов — стабильно:

- ☐ постоянные активы — 10;
- ☐ текущие активы — 90.

Правая часть баланса — обязательства — варьируется и имеет следующие значения.

Вариант первый:

- ☐ собственный капитал — 10;
- ☐ текущие обязательства — 90.

Ваше заключение об уровне ликвидности:

Активы	Обязательства
10	10
90	90
100	100

Вариант второй:

- ☐ собственный капитал — 20;
- ☐ текущие обязательства — 80.

Ваше заключение об уровне ликвидности:

Активы	Обязательства
10	20
90	80
100	100

Вариант третий:

- ☐ собственный капитал — 0;
- ☐ текущие обязательства — 100.

Ваше заключение об уровне ликвидности:

Активы	Обязательства
10	0
90	100
100	100



Практикум № 3

Выдержка из баланса компании

- Стоимость текущих активов составляет 800 усл. ед.
- Стоимость краткосрочных обязательств — 500 усл. ед.

Как повлияют на уровень коэффициента текущей ликвидности следующие операции?

1. Приобретено два новых грузовика общей стоимостью 100 усл. ед.

2. Компания взяла краткосрочный кредит на сумму 100 усл. ед.

3. Компания допустила рост задолженности по счетам кредиторов в результате выплаты дивидендов на сумму 40 усл. ед.

4. Компания взяла долгосрочный кредит на строительство здания нового цеха.

Ответы ждут вас в конце книги.

Нормативы для аналитиков

Определяя ликвидность, мы оперируем показателями оборотных активов и краткосрочных обязательств. Абсолютная величина отклонений — *чистый оборотный капитал*, соотношение этих показателей — *коэффициенты ликвидности*. Вычислили, подсчитали изменения, сравнили с предыдущими значениями. Теперь представьте выдержку из отчета: «Коэффициент текущей ликвидности за рассматриваемый период снизился на 0,3 пункта и составил минус 18 % к предыдущим значениям». О чем это нам говорит? Понятно, что ситуация ухудшилась, но насколько она критична? Именно для того, чтобы понять это, нужны нормативные значения.

1. *Оптимальная величина чистого оборотного капитала* зависит от отрасли, вида деятельности, масштаба бизнеса. Чтобы определить норматив для конкретной компании, нужно за основу взять простое правило:



наименее ликвидные активы должны быть профинансированы за счет собственных средств.

Отсюда формула:

$$\text{Достаточный чистый оборотный капитал} = \text{Сырье и материалы} + \text{Незавершенное производство}.$$

Сравниваем *фактическую* величину с *достаточной* и делаем вывод, хватает ли компании собственных оборотных средств. В пределах норматива — хорошо. Если ниже — плохо. Кстати, и значительное превышение фактического значения над достаточным тоже не сулит ничего хорошего, а говорит о неэффективном использовании ресурсов.

2. *Норматив для коэффициента текущей ликвидности* рассчитывается исходя из достаточного чистого оборотного капитала. Логика расчета: с помощью достаточного чистого оборотного капитала определяем величину допустимых краткосрочных обязательств.

$$\begin{aligned} &\text{Допустимые краткосрочные обязательства} = \\ &= \text{Фактические оборотные активы} - \text{Достаточный чистый оборотный капитал}. \end{aligned}$$

Вычислив этот показатель, рассчитываем норматив коэффициента:

$$\text{Достаточный коэффициент текущей ликвидности} = \frac{\text{Фактические оборотные активы}}{\text{Допустимые краткосрочные обязательства}}.$$



Не забываем, что все нормативные значения не могут использоваться постоянно, так как относятся к конкретному периоду (балансу).

Рецепт роста

Измеряя те или иные показатели, мы всегда рассматриваем их в динамике. Показатель всегда отражает эффективность коммерческой деятельности. Прирост — хорошо, снижение — повод для принятия нужных решений. Все показатели взаимосвязаны.

Что служит причиной сокращения ликвидности?

1. Убытки, сокращение собственного капитала.

Коммерческая деятельность со знаком «минус» уменьшает итог раздела «Собственный капитал». Снижаются чистые активы. Растут текущие обязательства.

2. Значительные капитальные вложения (приобретение основных средств, капитальное строительство).

Капитальные вложения, осуществляемые компанией, превышают ее финансовые возможности. Решения о строительстве нового цеха, покупки дорогостоящего оборудования и т. д. принимаются без учета имеющегося финансового потенциала — накопленной прибыли или возможности долгосрочного кредитования. Финансирование происходит за счет «оборотки».

3. Финансирование инвестиционных программ за счет коротких кредитов.

Частный случай пункта 2. Как часто, движимые благими намерениями о расширении производства, внедрении новых проектов, собственники не задумываясь принимают решение о значительных инвестиционных проектах, не имея для этого ни накопленной прибыли, ни средств учредителей. Кажется, чего тут думать, берем кредит! Не беда, что краткосрочный, что-нибудь потом придумаем: война план покажет.

Кредит взяли. Направили на запланированные цели. Но что происходит с оборотными активами? Говоря языком баланса, появляется превышение краткосрочных обязательств над оборотными активами. Чистый оборотный капитал отрицательный.

Ликвидность в пределах нормы — это прежде всего обеспечение бесперебойности операционного цикла. Мы покупаем сырье, производим продукцию, продаем ее с запланированной долей прибыли, на вырученные деньги опять покупаем сырье, производим продукцию и т. д. Денежный поток прирастает прибылью. Но представьте, что часть этого потока вы направляете не на воспроизводство цикла «деньги — товар — деньги», а уводите за пределы — на погашение обязательств по займам. Денежный поток истощается. Появляются просроченные платежи поставщикам. Затем проблемы с поставками. Нехватка отдельных комплектующих дает сбой производственного цикла, что, в свою очередь, влечет нарушение уже вами поставок продукции и задержку поступлений денежных средств от ваших покупателей. Чтобы вовремя погашать платежи по кредитам, вы вынуждены прибегать к новым займам, а это приводит к еще большим проблемам.

Отсюда выводим правило финансового менеджмента относительно наращивания заемных источников.



Долгосрчные кредиты финансируют инвестиционные затраты. Краткосрочные кредиты финансируют оборотный капитал.

Очевидно, что, привлекая краткосрочные кредиты, компания должна иметь возможность погасить их в краткосрочной перспективе. Короткий кредит, направленный на прирост оборотного капитала, стимулирует рост объемов производства, который и позволяет получить в ближайшее время дополнительную прибыль — источник погашения этого кредита.

При осуществлении инвестиционных программ получение дополнительной прибыли отложено во времени. По этой причине погашение обязательств логично также отнести на более долгий срок, то есть привлечь долгосрочное финансирование. При финансировании долгосрочных вложений короткими кредитами возникает очевидное противоречие: погашать кредит необходимо в краткосрочной перспективе, дополнительная прибыль как источник погашения возникает в долгосрочной перспективе.

Рецепт роста ликвидности компании:

- 1) обеспечение *прибыльности* деятельности и ее рост;
- 2) осуществление *инвестиционных вложений в пределах получаемой прибыли* и привлекаемых долгосрочных инвестиций;
- 3) соблюдение финансового правила: *финансирование инвестиционных программ за счет долгосрочных*, но не краткосрочных кредитов;
- 4) *эффективное управление оборотным капиталом*: стремление к минимизации (разумной) запасов, незавершенного производства.

Финансовая устойчивость. Риски

В отличие от ликвидности, характеризующей способность компании погашать обязательства в текущий момент времени, финансовая устойчивость говорит о возможности сохранить эту способность и в долгосрочной перспективе.

Определяется соотношением собственного и заемного капитала.

Активы	Обязательства	
Постоянные активы	Собственный капитал	} Собственный капитал = 77
132	77	
Текущие активы	Долгосрочные обязательства	} Заемный капитал = 143
	78	
88	Текущие обязательства	
	65	
220	220	



Финансовая устойчивость характеризует уровень риска деятельности компании и ее зависимость от заемных ресурсов.

Показатели финансовой устойчивости

1. Коэффициент задолженности.

Показатель, свидетельствующий о финансовой устойчивости.

$$\text{Коэффициент задолженности} = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Совокупные активы}}.$$

В нашем примере:

$$\text{коэффициент задолженности} = 143 / 220 = 0,65.$$

Другое название этого показателя: коэффициент финансовой зависимости.

Если вычислять в процентах, то значение будет $143 / 220 \times 100 = 65 \%$.

Показывает долю заемного финансирования в источниках. Чем больше у компании долгов, тем больше у нее рисков. Беря в долг, компания должна через регулярные промежутки времени платить не только основную сумму долга, но и проценты. Это предполагает значительные оттоки денежных средств. Отсюда и появляются финансовые риски.

Для тех, кто хочет знать больше

Коэффициент финансовой независимости — показатель, который является обратным к коэффициенту задолженности.

$$\text{Коэффициент финансовой независимости} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Совокупные активы}}.$$

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{Коэффициент} \\ \text{финансовой} \\ \text{зависимости} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{Коэффициент} \\ \text{финансовой} \\ \text{независимости} \end{array}} = 1.$$

2. Коэффициент финансового левериджа (рычага).

Вычисляется отношением заемного капитала к собственному. Показывает, каких средств у предприятия больше: собственных или заемных.

$$\text{Коэффициент финансового левериджа} = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}}.$$

Другие названия этого показателя:

- кредитный рычаг;
- кредитное плечо.

Концепция финансового рычага состоит в следующем: чем выше сила воздействия, тем выше финансовый риск. Рост показателя в динамике свидетельствует об усилении зависимости от внешних инвесторов и кредиторов. Отсюда следующее правило.



Чем меньше финансовый рычаг, тем устойчивее положение. Чем выше сила воздействия финансового рычага, тем выше финансовый риск.

Развитие бизнеса предполагает дополнительное финансирование, и компании берут кредиты, чтобы обеспечить себе дополнительную прибыль. Лаверидж (leverage — «действие рычага») — механизм использования заемных средств для увеличения прибыли.

И все-таки какого количества займов достаточно?

Сколько займов достаточно?

Здесь включается другой показатель.

ROE (return on equity), прибыльность собственного капитала — пожалуй, самый важный из всех финансовых коэффициентов. Он характеризует эффективность деятельности компании и показывает прибыль на инвестиции собственников.

$$ROE = \frac{\text{Прибыль после выплаты процентов и налогов}}{\text{Собственный капитал}}.$$

Эффект финансового рычага рассмотрим на примере, взятом у Кярана Уолша из книги «Ключевые показатели менеджмента». Я немного трансформировала его для понимания.



Итак, перед нами некая компания, имеющая следующие показатели отчетности (см. рисунок):

- активы стоимостью 100 000 усл. ед.;
- доходы от продаж в размере 120 000 усл. ед.;
- операционная прибыль в размере 15 000 усл. ед.

Компания пока не предполагает, какое соотношение собственного и заемного капитала будет иметь. Перед вами выдержки из баланса и отчета о финансовых результатах.

Определим влияние различной величины коэффициента задолженности на величину прибыли собственника.

Условия:

- для упрощения не учитываем налог на прибыль;
- проценты за пользование кредитом = 10 %.

БАЛАНС		ОТЧЕТ о финансовых результатах (выдержка)	
Активы	Обязательства		
Постоянные активы 40 000	Собственный капитал	Доходы от продаж	120 000
Текущие активы 60 000	Заемный капитал	Прибыль до выплаты процентов и налогов	15 000
100 000	100 000	Проценты к уплате	0
		Прибыль	15 000

Пока не предполагаем, каково соотношение собственного и заемного капитала

Вариант 1

Стоимость собственного капитала — 100 000 усл. ед., долгов нет, операционная прибыль составляет 15 000 усл. ед. При ее сопоставлении с капиталом акционеров в размере 100 000 усл. ед. получаем показатель ROE, равный 15 %.

БАЛАНС		ОТЧЕТ о финансовых результатах (выдержка)	
Активы	Обязательства		
Постоянные активы 40 000	Собственный капитал 100 000	Доходы от продаж	120 000
Текущие активы 60 000	Заемный капитал 0	Прибыль до выплаты процентов и налогов	15 000
100 000	100 000	Проценты к уплате	0
		Прибыль	15 000

Процент → $\times 10\%$ →

Прибыльность собственного капитала:

$$ROE = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \times 100 = \frac{15}{100} \times 100$$

$$ROE = 15\%$$

Вариант 2

Соотношение финансирования следующее: 80 000 усл. ед. — собственный капитал, 20 000 усл. ед. — заемный. Проценты по ставке (10 %) составляют 2 000 усл. ед. в год. На эту величину уменьшается прибыль, получаемая собственниками, теперь она равна 13 000 усл. ед. Изменение

величины акционерного капитала и операционной прибыли дает нам показатель ROE в размере 16,25 %.

БАЛАНС				ОТЧЕТ о финансовых результатах (выдержка)	
Активы	Обязательства				
Постоянные активы 40 000	Собственный капитал 80 000	Процент → x 10 % →		Доходы от продаж	120 000
Текущие активы 60 000	Заемный капитал 20 000			Прибыль до выплаты процентов и налогов	15 000
100 000	100 000			Проценты к уплате	2 000
				Прибыль	13 000

$$ROE = \frac{13}{80} \times 100 = 16,25 \%$$

Таким образом, взяв в долг 20 % капитала, требующегося для финансирования, я увеличила прибыльность собственного капитала с 15 до 16,25 %.

На этом примере хорошо видно, что такое финансовый рычаг и каковы его проявления.

Вариант 3

Соотношение финансирования компании — 50:50. Операционная прибыль составляет 10 000 усл. ед. в год при акционерном капитале 50 000 усл. ед. Показатель прибыльности собственного капитала теперь равен 20 %.

БАЛАНС				ОТЧЕТ о финансовых результатах (выдержка)	
Активы	Обязательства				
Постоянные активы 40 000	Собственный капитал 50 000	Процент → x 10 % →		Доходы от продаж	120 000
Текущие активы 60 000	Заемный капитал 50 000			Прибыль до выплаты процентов и налогов	15 000
100 000	100 000			Проценты к уплате	5 000
				Прибыль	10 000

$$ROE = \frac{10}{50} \times 100 = 20 \%$$

Вариант 4

В финансировании участвует 10 000 усл. ед. собственного капитала и 90 000 усл. ед. заемного. Операционная прибыль при таком раскладе составляет 6 000 усл. ед. в год. Показатель прибыльности собственного капитала составляет 60 %.

БАЛАНС			
Активы	Обязательства		
Постоянные активы 40 000	Собственный капитал 10 000		
Текущие активы 60 000	Заемный капитал 90 000		
100 000	100 000		

Процент → × 10 % →

ОТЧЕТ о финансовых результатах (выдержка)	
Доходы от продаж	120 000
Прибыль до выплаты процентов и налогов	15 000
Проценты к уплате	9 000
Прибыль	6 000

$$ROE = \frac{6}{10} \times 100 = 60 \%$$

Мы рассмотрели несколько вариантов соотношений собственных и заемных средств. Измерили прибыльность инвестиций собственника в зависимости от этого соотношения.

Очевидно: долги увеличивают не только риск, но и прибыль. Компании с высоким финансовым рычагом могут обеспечить собственникам довольно высокую прибыль. И плата за это — растущие финансовые риски.

Необходимо найти и в дальнейшем поддерживать правильное соотношение между ними. Это как лекарство, которое может стать и спасением и ядом. Все дело в дозе.



Решение о соотношении собственного и заемного капитала — одно из наиболее важных для бизнеса. Это всегда компромисс между прибыльностью и риском.

Нормативы для аналитиков

Чтобы определить приемлемое соотношение собственных и заемных средств, нужно понимать, насколько компания зависит от внешних кредиторов и какова ее способность погашать не только текущие, но и долгосрочные обязательства. Индикатором является коэффициент финансовой независимости.

$$\text{Коэффициент финансовой независимости} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Совокупные активы}}.$$

Алгоритм определения нормативного значения этого показателя такой же, как и у коэффициента ликвидности: собственных средств должно быть достаточно для покрытия наименее ликвидных активов. Однако здесь мы учитываем не только оборотные, но и постоянные активы.

$$\text{Достаточный собственный капитал} = \text{Постоянные активы} + \text{Сырье и материалы} + \text{Незавершенное производство}.$$

Отсюда значение норматива:

$$\text{Достаточный коэффициент финансовой независимости} = \frac{\text{Достаточный собственный капитал}}{\text{Совокупные активы}}.$$

Рассчитанный норматив сравниваем с фактическим значением.

Рецепт роста финансовой устойчивости

Что служит причиной ухудшения финансовой устойчивости?

1. *Убытки.* И, как следствие, снижение абсолютной величины собственного капитала.
2. *Рост активов, требующих больших источников финансирования,* чем может дать текущая производственная деятельность.

Мы убедились, что показатель финансовой устойчивости напрямую связан с показателем рентабельности (прибыльности) собственного капитала.



Правило финансового менеджмента: обеспечив финансовую устойчивость, необходимо наращивать прибыльность (рентабельность) собственного капитала.

Когда компания обеспечивает необходимый (достаточный) уровень собственного капитала, можно допустить и рост заемных средств. Конечно, при условии, что стоимость этих ресурсов будет ниже рентабельности собственного капитала.

Рецепт роста финансовой устойчивости

1. *Прибыльность деятельности компании и ее рост.*

Рост абсолютной величины собственного капитала.

2. *Осуществление вложений в пределах получаемой прибыли.*

Сохранение допустимой величины собственного капитала для покрытия наименее ликвидных активов.

3. *Эффективное управление оборотным капиталом.*

Не допускать рост неликвидов, на покрытие которых требуется собственный капитал.

Оценка операционной эффективности

Извечный вопрос, волнующий собственника, — *насколько прибылен его бизнес.*

Показатель результативности бизнеса — прибыль. Инвестируя денежные средства в активы бизнеса, собственник вправе рассчитывать на определенную долю дохода.

Как понять, насколько эффективно срабатывает бизнес, вернее, насколько эффективны его вложения?

Из баланса мы получаем величину активов, из отчета о финансовых результатах — величину прибыли. Связывая между собой эти показатели, мы получаем значение прибыльности инвестиций.

Прибыльность инвестиций собственника измеряем двумя показателями:

- прибыльностью собственного капитала (ROE, return on equity);
- прибыльностью совокупных активов (ROTA, return on total assets).

Эти показатели можно назвать стандартами операционной эффективности.

Прибыльность собственного капитала (ROE)

С этим показателем мы уже знакомились в предыдущей главе. Правда, это было в несколько упрощенном виде, когда разбирали пример работы финансового рычага. В его вычислении участвует собственный капитал и прибыль после налогообложения (EAT).

ОТЧЕТ		БАЛАНС	
о финансовых результатах (выдержка)		Активы	Обязательства
Доходы от продаж	1 120	Постоянные активы	Собственный капитал 400
Операционные расходы	1 000		
Прибыль до выплаты процентов и налогов (EBIT)	120	Текущие активы	Долгосрочные обязательства 100
Проценты	20	400	
Прибыль до выплаты налогов (EBIT)	100		Текущие обязательства 300
Налоги	30		
Прибыль после налогов (EAT)	70	800	800
Дивиденды	35		
Нераспределенная прибыль (RE)	35		

$$\begin{aligned}
 ROE &= \frac{\text{Прибыль после выплаты налогов (EAT)}}{\text{Собственный капитал}} \times 100 = \\
 &= \frac{70}{400} \times 100 = 17,5 \%
 \end{aligned}$$

Прибыль после налогообложения, но до выплаты дивидендов учитывает все расходы компании. Это окончательный результат, после которого собственник вправе принимать решение, что оставить на развитие бизнеса, а что забрать в качестве дивидендов.

Есть ли какой-то норматив у прибыльности собственного капитала? Пожалуй, только один — насколько удовлетворяет собственника полученный результат. С чем сравнить? С альтернативными вложениями: в другой бизнес, на банковский депозит, в ценные бумаги и т. д.

Прибыльность совокупных активов (ROTA)

Показывает, имеет ли компания базу для обеспечения высокой прибыльности собственного капитала. В расчете участвуют совокупные активы компании и прибыль до выплаты процентов и налогов (EBIT).

ОТЧЕТ о финансовых результатах (выдержка)		БАЛАНС	
		Активы	Обязательства
Доходы от продаж	1 120	Постоянные активы	Собственный капитал 400
Операционные расходы	1 000		
Прибыль до выплаты процентов и налогов (EBIT)	120	Текущие активы	Долгосрочные обязательства 100
Проценты	20		Текущие обязательства 300
Прибыль до выплаты налогов (EBT)	100		
Налоги	30		
Прибыль после налогов (EAT)	70		
Дивиденды	35		
Нераспределенная прибыль (RE)	35	800	800

$$\begin{aligned}
 \text{ROTA} &= \frac{\text{Прибыль до выплаты процентов и налогов (EBIT)}}{\text{Совокупные активы}} \times 100 = \\
 &= \frac{120}{800} \times 100 = 15 \%
 \end{aligned}$$

Прибыль до выплаты процентов и налогов — это разность между совокупными доходами и совокупными расходами. Это показатель, также называемый *операционной прибылью*. Соотношение операционной прибыли и совокупных активов в процентах дает нам ставку прибыльности, которую создают активы компании.

Таким образом, для определения прибыльности активов нужны три главных показателя:

- совокупные доходы;
- совокупные расходы;
- используемые активы.

Это второй и очень важный коэффициент эффективности управления компанией, потому что он:

- является основным показателем операционной эффективности;
- напрямую влияет на показатель прибыльности собственного капитала.

Показатели, влияющие на величину прибыльности совокупных активов:

- прибыльность продаж;
- оборачиваемость активов.

ОТЧЕТ о финансовых результатах (выдержка)	
Доходы от продаж	1 120
Операционные расходы	1 000
Прибыль до выплаты процентов и налогов (ЕВИТ)	120
Проценты	20
Прибыль до выплаты налогов (ЕВИТ)	100
Налоги	30
Прибыль после налогов (ЕАТ)	70
Дивиденды	35
Нераспределенная прибыль (РЕ)	35

БАЛАНС	
Активы	Обязательства
Постоянные активы 400	Собственный капитал 400
Текущие активы 400	Долгосрочные обязательства 100
	Текущие обязательства 300
800	800

$$\begin{aligned}
 \text{ROTA} &= \frac{\text{Прибыль до выплаты процентов и налогов (ЕВИТ)}}{\text{Совокупные активы}} \times 100 = \\
 &= \frac{120}{800} \times 100 = 15 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &\text{Прибыльность продаж} \\
 &\frac{\text{Прибыль до выплаты \% и налогов (ЕВИТ)}}{\text{Доходы от продаж}} \times 100 = \\
 &= \frac{120}{1120} \times 100 = 10,7 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &\text{Оборачиваемость активов} \\
 &\frac{\text{Доходы от продаж}}{\text{Совокупные активы}} = \\
 &= \frac{1120}{800} = 1,4 \text{ раза}
 \end{aligned}$$

Математически доказуемо, что произведение двух указанных коэффициентов дает показатель прибыльности совокупных активов (ROTA):

$$\frac{120}{1120} \% \times \frac{1120}{800} = 10,7 \% \times 1,4 \text{ раза} = \frac{120}{800} \% \rightarrow \text{ROTA} = 15 \%$$

Прибыльность (рентабельность) продаж измеряется в процентах. Данные о прибыли находятся в отчете о финансовых результатах. В нашем случае рентабельность продаж равна 10,7 %. Это значит, что операционные расходы составляют 89,3 %. Следовательно, на прибыльность продаж будут влиять все статьи операционных расходов: затраты на сырье, оплату труда, накладные и административные издержки. Чтобы определить влияние каждой статьи расходов, нужно найти долю этих расходов в общем результате. Дальнейшие шаги по поиску способа оптимизации операционных расходов будут продиктованы вашим управленческим талантом.

Оборачиваемость совокупных активов. Этот коэффициент также можно разделить на компоненты и поработать отдельно с каждым. В любом бизнесе присутствуют три основные группы активов, которыми можно управлять:

- фиксированные (внеоборотные) активы;
- запасы;
- дебиторская задолженность.



Подсказка для менеджеров: как измерить результативность своей работы.

Давайте взглянем на баланс. Совокупные активы составляют 800 тыс. усл. ед. Подумайте, каким образом вы могли бы поработать над неликвидами, просроченной дебиторкой или нефункционирующим оборудованием, снизив размер совокупных активов, скажем, до 700 тыс. усл. ед. В этом случае показатель оборачиваемости составит 1,6 раза ($1\ 200 : 700$). А если еще поработать над прибыльностью продаж и увеличить ее хотя бы на 1 %, то прибыльность совокупных активов составит: $(10,7\% + 1\% = 11,7\%) \times 1,6 \text{ раза} = 18,7\%$. Вот так, легко и непринужденно, вы повышаете рентабельность активов почти на 4 %! Согласитесь, высший пилотаж управленческих навыков. 😊

О рентабельности и оборачиваемости

Стандартов по рентабельности и оборачиваемости нет. Все опять-таки зависит от вида бизнеса и его масштабов.

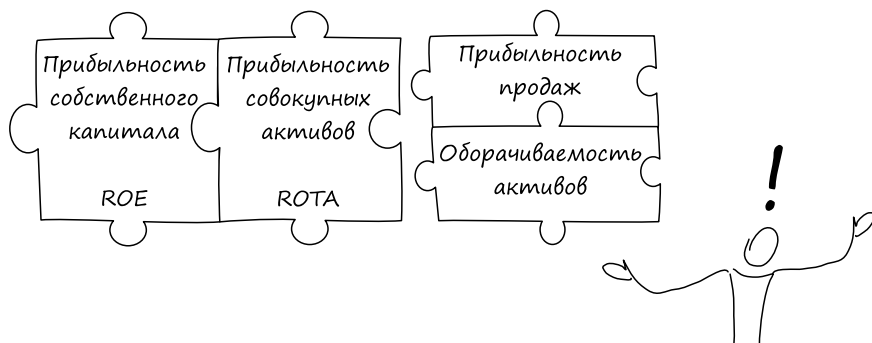
Бывают бизнесы с низкой рентабельностью и высокой оборачиваемостью. Например, продажа продуктов массового спроса. Наценка на них минимальна, и прибыль зарабатывается на высоком обороте.

$P \downarrow O \uparrow$

$P \uparrow O \downarrow$

Есть и другие: с высокой рентабельностью и низкой оборачиваемостью. Например, продажа ювелирных изделий. Наценка на них высока, скорость оборота низкая.

Вопросы наценки и оборота взаимосвязаны. Поэтому определяйте сами, чем зарабатывать — высокой наценкой или скоростью оборота.



Выводы для собственника



Показатели эффективности вложений собственника

Прибыльность собственного капитала (ROE) — наиболее важный фактор влияния на стоимость компании.

Прибыльность совокупных активов (ROTA) — наиболее важный фактор влияния на величину собственного капитала (ROE).

Показатели, влияющие на величину прибыльности совокупных активов (ROTA)

- *Прибыльность продаж.*
- *Оборачиваемость активов.*

Дельные советы. Отчетность нового клиента. Руководство для менеджера

В бизнесе бывает немало ситуаций, когда, начиная работу с новым клиентом, поставщиком, проводя тендеры и заключая договоры, менеджеру необходимо получить представление о финансовом состоянии компании. Ведь от того, как он на своем уровне оценит состоятельность предполагаемого партнера, зависят риски его собственной компании.

В качестве примера возьмем ситуацию с отгрузкой продукции и предоставлением рассрочки оплаты. Что же нужно знать о клиенте, которому вы собираетесь предоставить товарный кредит? Продажи с рассрочкой опла-

ты — всегда риск. Вряд ли покупатель будет просить взять у него какое-то залоговое обеспечение или заверенные гарантийные обязательства. А вот вы вполне можете попросить его предоставить свою финансовую отчетность. Даже если сомневаетесь, что эта отчетность отражает действительное положение вещей в его бизнесе, она продолжает оставаться для вас единственным источником информации, позволяющим определить финансовую состоятельность вашего клиента. По крайней мере ту ее часть, на которую можно будет наложить хоть какое-то взыскание.

Приведу несколько советов, которые помогут вам сориентироваться, даже если вы небольшой специалист в области финансовой отчетности.

Совет первый. Куда смотреть в балансе

1. *Размер собственного капитала.* Загляните в строку «Уставный капитал» — посмотрите, какая сумма в ней указана. Именно в эту сумму владелец оценивает свои риски в этом бизнесе. Если там стоит что-то около 10 тыс. руб., а вы собираетесь предоставить товарный кредит на миллион, задумайтесь о том, какие еще свидетельства платежеспособности вам необходимы.
2. *Внеоборотные активы.* Если компания занимается производством, доля этого раздела может составлять 30–40% к совокупным активам. Если компания занимается коммерцией, доля основных средств может быть незначительной.

Посмотрите, какая часть внеоборотных активов финансируется за счет собственного капитала, сравнив итоги этих разделов. Это говорит о финансовой устойчивости.
3. *Оборотные активы.* Посчитайте сумму собственных оборотных средств, сравнив раздел оборотных активов и краткосрочных обязательств. Если этот результат неположительный — уровень ваших рисков критичен.
4. *Сравните суммы дебиторской и кредиторской задолженности.* Желательно, чтобы они были примерно равны. Это скажет о том, что долг компании поставщикам примерно равен сумме долга покупателей этой компании. Если же сумма кредиторской задолженности поставщикам существенно превышает долг покупателей, то для вас это означает лишь то, что деньги, вырученные от продажи вашей продукции, скорее всего, пойдут на оплату предыдущего долга этой компании. А вы получите то, что останется. Остатки скорее всего будут добиваться со следующих партий поставок (вашей или другой продукции). Многие компании так и существуют: деньгами последних поставщиков погашают долги перед предыдущими. Пока цепочка по каким-либо причинам не прервется.

5. *Оцените динамику изменений* (в балансе это три последовательные даты) наиболее важных статей:

- запасы;
- дебиторская задолженность;
- заемные средства;
- кредиторская задолженность.

Вам сразу станет понятно, как компания себя чувствует. Рост активов — запасов и дебиторской задолженности? На первый взгляд неплохо. Теперь сравните темпы роста обязательств — заемных средств и кредиторской задолженности. Рассмотрим возможные варианты.

- **Наилучший вариант:** рост активов опережает рост обязательств. Если это сопряжено с ростом собственного капитала, для вас это хороший знак. Компания чувствует себя уверенно.
- **Промежуточный вариант:** рост активов соответствует темпу роста краткосрочных обязательств. Здесь нужно посмотреть, как изменялся раздел «Собственный капитал». Увеличение собственного капитала или долгосрочных обязательств? Посмотрите раздел «Внеоборотные активы». Вполне возможно, компания финансирует новые проекты: строительство, покупку оборудования и т. д.
- **Рискованный вариант:** рост активов меньше, чем рост краткосрочных обязательств. Компания влезает в долги, снижается ее финансовая устойчивость.

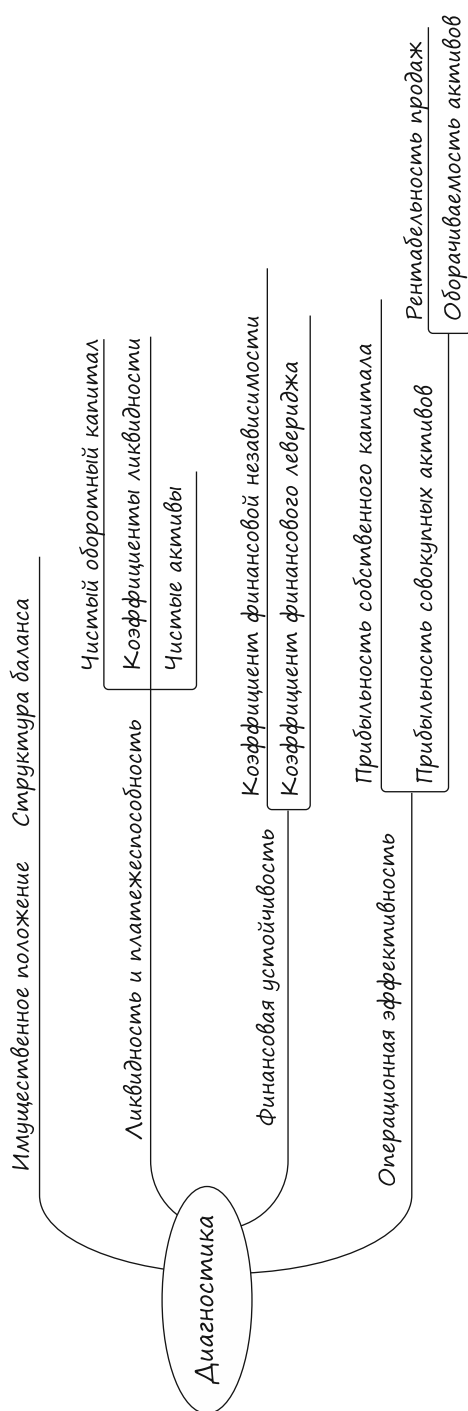
Совет второй. Какая прибыль важнее?

Теперь перейдем к отчету о финансовых результатах. В этом отчете, как правило, обращают внимание на конечную строку «Чистая прибыль». Однако ваш показатель — «Прибыль (убыток) от продаж». Именно он говорит об эффективности основной деятельности вашего клиента. Ведь конечный результат по прибыли включает в себя еще и прибыль или убыток, полученный от прочих операций (например, от продажи ценных бумаг, валютных сделок и т. д.). И если эта деятельность не является основной для клиента, значит, и результат от таких операций непредсказуем. Поэтому смотрите, насколько он успешен в своем основном бизнесе.

Совет третий. Следование двум предыдущим советам не освобождает вас от сбора дополнительных сведений о вашем клиенте

Ведь анализ финансовой отчетности нового клиента — это повод для «правильных вопросов».

Резюме. Карта финансовой диагностики



Глава 3. Управление денежными средствами

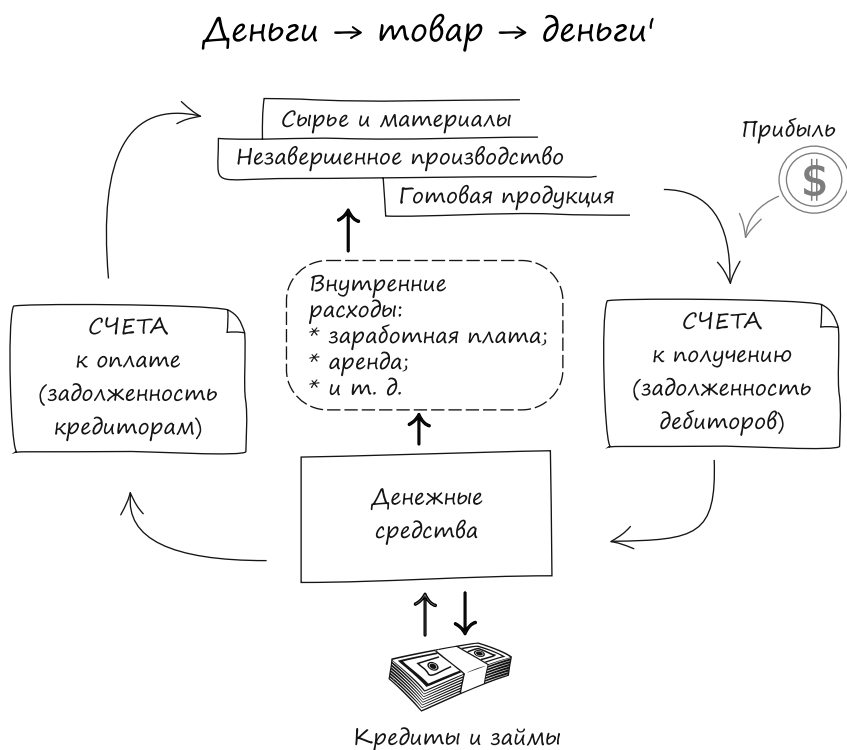
*Деньги не приносят счастья, но действуют
чрезвычайно успокаивающе.*

Э. М. Ремарк

В этой главе

- Три кошелька.
 - Основная деятельность.
 - Финансовая деятельность.
 - Инвестиционная деятельность.
 - Совокупный денежный поток.
 - Практикум № 4.
- Управление денежными потоками.
 - Что такое хорошо. Временно свободные денежные средства.
 - Что такое плохо. Борьба с дефицитом.
 - Краткосрочные меры.
 - Долгосрочные меры.
- Кассовые разрывы. Платежный календарь.
 - Назначение.
 - Семь шагов к платежному календарю.
- Переходим к бюджету.
 - Цель и назначение бюджета.
 - Формат и правила.
 - Как начать эффективно работать с бюджетом.
- В заключение. Коротко о главном.
- Дельные советы. Как рассчитать сумму потребности в кредите.
- Резюме. Карта управления денежными средствами.

Любая компания — это сложная бизнес-система, состоящая из множества процессов. Если мы представим ее в виде некоего функционирующего организма, то цикл движения денег можно сравнить с кровообращением в этом организме: деньги — «кровь» — движутся по всему организму, доставляя стоимость ко всем органам. Если вообразить денежные средства неким резервуаром, одна труба которого — приток, — через которую поступает выручка от продаж, а другая — отток, — служащая средством для оплаты счетов кредиторов, то весь цикл будет представлять собой известную трансформацию:



Однако отток денег также может быть направлен не только на внешние ресурсы — закупку сырья и материалов для воспроизводства процесса, но и на внутреннее потребление: заработную плату, аренду, уплату налогов, коммунальных услуг и т. д. Без этого основной бизнес-процесс невозможен.

Приобретая сырье, изготавливая продукцию, продавая ее, компания получает прибыль. Она-то и служит увеличением потока денежных средств. Например, если единица проданной продукции вам обходится в 100 руб., а продаете вы ее за 125 руб., то поступившая выручка от каждой единицы проданной продукции увеличивает поток на 25 руб.

Однако поток может увеличиться и за счет «подключения» вспомогательной системы — дополнительного финансирования со стороны. Даже небольшая компания редко обходится без внешних заимствований. Непрерывность цикла может быть нарушена сбоем в оплате от покупателей или отвлечением денежных средств на другие проекты. В этом случае кредиты и займы помогут поддержать систему «кровообращения» в нужном состоянии, не нарушая основные бизнес-процессы.

Cash flow — поток наличных денег, денежный поток — одно из важнейших экономических понятий. Под *cash flow* также понимают форму «Отчет о движении денежных средств» — отражение движения денег в компании: на счетах, в кассе.

Можем ли мы управлять денежными потоками?

Если компанию лихорадит от хронического дефицита денежных средств — это плохо. Однако когда деньги просто лежат на счетах — тоже ничего хорошего, ведь в этом случае они не работают на вас. Каким образом мы могли бы обеспечивать потребности бизнеса в необходимом объеме денежных средств?



Об этом и пойдет речь дальше. Продолжаем движение по нашему маршруту. Следующая тема посвящена тому, как управлять денежными потоками.

Из этой главы вы узнаете:

- зачем нужны три кошелька;
- каковы признаки дефицита денежных средств;
- какие меры помогут бороться с дефицитом в первую очередь, а какие — в долгосрочной перспективе;
- что поможет предотвратить и обезвредить кассовые разрывы;
- как правильно построить отчет о движении денежных средств;
- чем план отличается от бюджета;
- как эффективно работать с платежным бюджетом;
- как рассчитать необходимую сумму кредита.

Три кошелька

Каждая компания, независимо от размеров, не только производит/продает, но и инвестирует в развитие, создает новые проекты, сотрудничает с банками и другими кредитными организациями на предмет внешнего финансирования. Иными словами, занимается разными видами деятельности: основной, финансовой, инвестиционной. Поэтому и деньги должны быть в разных кошельках.

Основная деятельность

Основная (операционная) деятельность — то, чем зарабатывает бизнес и для чего он собственно и создавался. Для одних это производство и продажа продукта, для других — торговля или оказание услуг. Поток от основной деятельности должен быть непрерывным и цикличным. Вырученных средств от продажи основного продукта должно хватить не только на закупку компонентов для воспроизводства нового продукта и обеспечения нужд бизнеса, но и при необходимости на закрытие отрицательных остатков по другим видам деятельности.

Денежные потоки компании по основной деятельности

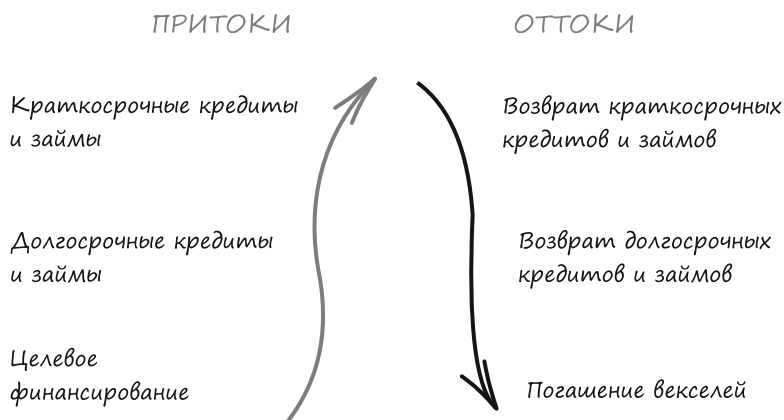


Основная деятельность является не только главным источником прибыли, но и главным источником денежных средств компании.

Финансовая деятельность

Финансовая деятельность должна обеспечивать основную деятельность финансовыми ресурсами. Сюда относятся все операции, связанные с привлечением финансирования: кредиты банков и других компаний, проценты, операции с ценными бумагами и т. д.

Потоки денежных средств по финансовой деятельности



Специфический источник притока денежных средств — целевое финансирование, включающее в себя бюджетное финансирование: субсидии, гранты на развитие бизнеса или отдельных его направлений.

Если речь идет об акционерном обществе, то поступления от эмиссии акций также относятся к статье дополнительных поступлений денежных средств.

Оттоки представляют собой возвраты заимствований и выплаты по денежным обязательствам. В то же время при хорошем положении дел и наличии временно свободных денежных средств размещение их на депозите в банке или предоставление процентных займов другим компаниям дадут вам дополнительный источник дохода по финансовой деятельности.



Финансовая деятельность является поставщиком денежных ресурсов для обеспечения основной и инвестиционной деятельности.

Инвестиционная деятельность

Инвестиционная деятельность — вклад в стратегическое развитие. Отражает потоки по движению основных средств, капитальных вложений и долгосрочных финансовых вложений. Инвестируя, мы создаем активы, с помощью которых компания получает прибыль.

Потоки денежных средств по инвестиционной деятельности



Инвестиционная деятельность как таковая подразумевает вложения — оттоки денежных средств — на приобретение активов, развитие новых проектов, вложений в другие компании, другие доходные проекты и т. д.

Притоком по этому виду деятельности могут быть продажи активов длительного пользования ввиду устаревания, ненужности, смены ассортимента продукции. Рачительный хозяин не допускает простаивания активов. Если актив не приносит доход, он становится гирей, оттягивая ресурсы на свое содержание.



При развитии бизнеса, когда компания стремится к расширению и модернизации, инвестиционная деятельность в целом приводит к временному оттоку денежных средств.

Совокупный денежный поток

Денежные потоки не функционируют отдельно, а тесно связаны между собой, «перетекая» друг в друга. Так, денежный поток, создаваемый основной деятельностью, может быть направлен на развитие бизнеса — покупку оборудования, открытие новой торговой точки или других инвестиций, что принесет компании доход в будущем. При недостатке средств основного потока дополнительно взятые кредиты обеспечат поддержание инвестиционной деятельности финансовыми вливаниями. А источником погашения взятых обязательств будут опять-таки поступления от основной деятельности. Так что все сводится к эффективной основной деятельности.

Денежные средства по всем трем видам деятельности образуют **совокупный денежный поток**.

Совокупный денежный поток

Поступления по основной деятельности

Поступления по финансовой деятельности

Поступления по инвестиционной деятельности

Выплаты по основной деятельности

Выплаты по финансовой деятельности

Выплаты по инвестиционной деятельности



Хороший поток стремится к нулю, компенсируя отрицательные остатки одного вида деятельности дополнительным финансированием из другого.

Даже если в каком-то периоде поток от основной деятельности отрицательный, приток средств от продажи активов (инвестиционная деятельность) или привлечение кредитов (финансовая) могут спасти сложившееся положение. Правда, эта мера временная. Все равно придется «выруливать» на эффективную основную деятельность.



Разделение денежных средств по видам деятельности — неперенное условие управления ими.

Попробуем в соответствии с изложенным материалом интерпретировать денежные операции в практическом упражнении.



Практикум № 4

Задание

1. Заполните отчет о движении денежных средств на основании выписок с расчетного счета и данных кассовой книги.
2. Посчитайте совокупный денежный поток.

Исходная информация

Компания ABC занимается производством и реализацией продукции. Продажи осуществляются за наличный и безналичный расчет.

Расчетный счет за период

№		Приход	Расход	Остаток
	Остаток на начало периода			120 000
1	Предоплата по договору № 123	120 000		240 000
2	Погашение дебиторской задолженности по договору № 5	60 000		300 000
3	Покупка оборудования		150 000	150 000
4	Оплата услуг банка (прочие выплаты)		15 000	135 000
5	Возврат кредита		60 000	75 000
6	Предоплата по договору № 124	130 000		205 000
7	Покупка материалов по контракту № 14/25		65 000	140 000
8	Снято с расчетного счета в кассу		30 000	110 000
9	Уплачены налоги за квартал		25 000	85 000
10	Оплачена аренда помещения		35 000	50 000

Кассовая книга за период

№		Приход	Расход	Остаток
	Остаток на начало периода			20 000
1	Поступление с расчетного счета	30 000		50 000
2	Выплата заработной платы		48 000	2 000
3	Предоплата по договору № 138	45 000		47 000
4	Транспортные расходы		15 000	32 000
5	Оплата материалов поставщику		20 000	12 000
6	Поступления от продажи оборудования	15 000		27 000
7	Покупка лицензии		25 000	2 000
8	Поступления от продажи акций	20 000		22 000
9	Предоплата по договору № 128	25 000		47 000
10	Выплата дивидендов		30 000	17 000

Отчет о движении денежных средств

		Касса	Расчетный счет	Итого, руб.
1. Основная деятельность		Поступления от продаж прошлого периода		
		Авансы полученные		
	1.1	Всего поступлений		
		Покупка материалов		
		Заработная плата		
		Транспортные расходы		
		Налоги		
		Аренда помещения		
		Прочие выплаты		
	1.2	Всего выплат		
	1.3	Денежный поток по основной деятельности (1.1 – 1.2)		

		Касса	Расчетный счет	Итого, руб.
2. Инвестиционная деятельность		Продажа основных средств		
	2.1	Всего поступлений		
		Покупка основных средств		
		Прочие инвестиции		
	2.2	Всего выплат		
	2.3	Денежный поток по инвестиционной деятельности (2.1 – 2.2)		
3. Финансовая деятельность		Получение кредитов		
		Продажа акций		
	3.1	Всего поступлений		
		Покупка акций		
		Возврат кредитов		
		Выплаты дивидендов		
	3.2	Всего выплат		
	3.3	Денежный поток по финансовой деятельности (3.1 – 3.2)		
4	Совокупный денежный поток (1.3 + 2.3 + 3.3)			
	Остаток на начало периода	20	120	140
	Остаток на конец периода			

Управление денежными потоками

Управлять денежными потоками — значит делать их оптимально эффективными. Каким образом мы могли бы увеличивать притоки денежных средств и уменьшать оттоки?

На первый взгляд принципы управления достаточно просты и очевидны.

- *Продавать как можно больше.*
- *Ускорять оборачиваемость всех видов запасов, избегая замораживания денежных средств в залежалом сырье.*
- *Ускорять поступления денежных средств:* как можно быстрее собирать деньги у дебиторов, не забывая, что чрезмерное давление на всех без исключения может привести к снижению объема будущих продаж.
- *Отодвинуть срок оплаты поставщикам* для достижения разумных сроков оплаты кредиторской задолженности, разбивая на аванс, текущий платеж и погашение задолженности, одновременно снижая стоимость закупаемых ресурсов путем использования скидок.

Состояние бизнес-процессов компании не в последнюю очередь влияет на управляемость денежным ресурсом. Делая бизнес-процессы более эффективными, мы добиваемся поставленных целей. Ведь управлять деньгами — не значит иметь их в избытке. Управлять — значит обеспечивать бизнес необходимым денежным ресурсом. Необходимым для решения текущих и стратегических задач.

Что такое хорошо. Временно свободные денежные средства

Если ваш бизнес развивается и все идет как надо, возникают временно свободные денежные средства. Как правило, это является результатом того, что величина денежного потока несколько превосходит потребности бизнеса в денежных выплатах. Хранить их на счетах — дело крайне невыгодное, поэтому неизбежно возникает вопрос, как их использовать.

Вариант первый — *инвестировать*. Предполагается инвестировать денежные средства в какой-либо проект, бизнес, совместные предприятия, ценные бумаги, вклады и т. д. На понятных условиях и на конкретный срок. Когда принимаем решения об инвестировании денежных средств с целью получения дохода, руководствуемся тремя основными принципами. В частности, инвестиции должны быть:

- 1) ликвидными;
- 2) безопасными;
- 3) прибыльными.

Это отдельная история, требующая серьезного подхода и полной информации. Если же вы просто аккумулируете на счету денежные средства для оплаты крупного контракта и привязаны к определенной дате, то вполне можете разместить их на депозите в том же или другом банке. Пусть даже несколько дней, но деньги на вас поработают.

Вариант второй — направить на *приобретение сырья*. Актуально для компаний, чьи поставщики могут предоставлять значительные скидки и бонусы за предварительную оплату. Это дает вам возможность не прибегать к кредитованию оборотных средств, а использовать внутренние ресурсы. Однако и здесь бывают подводные камни. И, как любое решение подобного рода, без точного подсчета не обойтись.

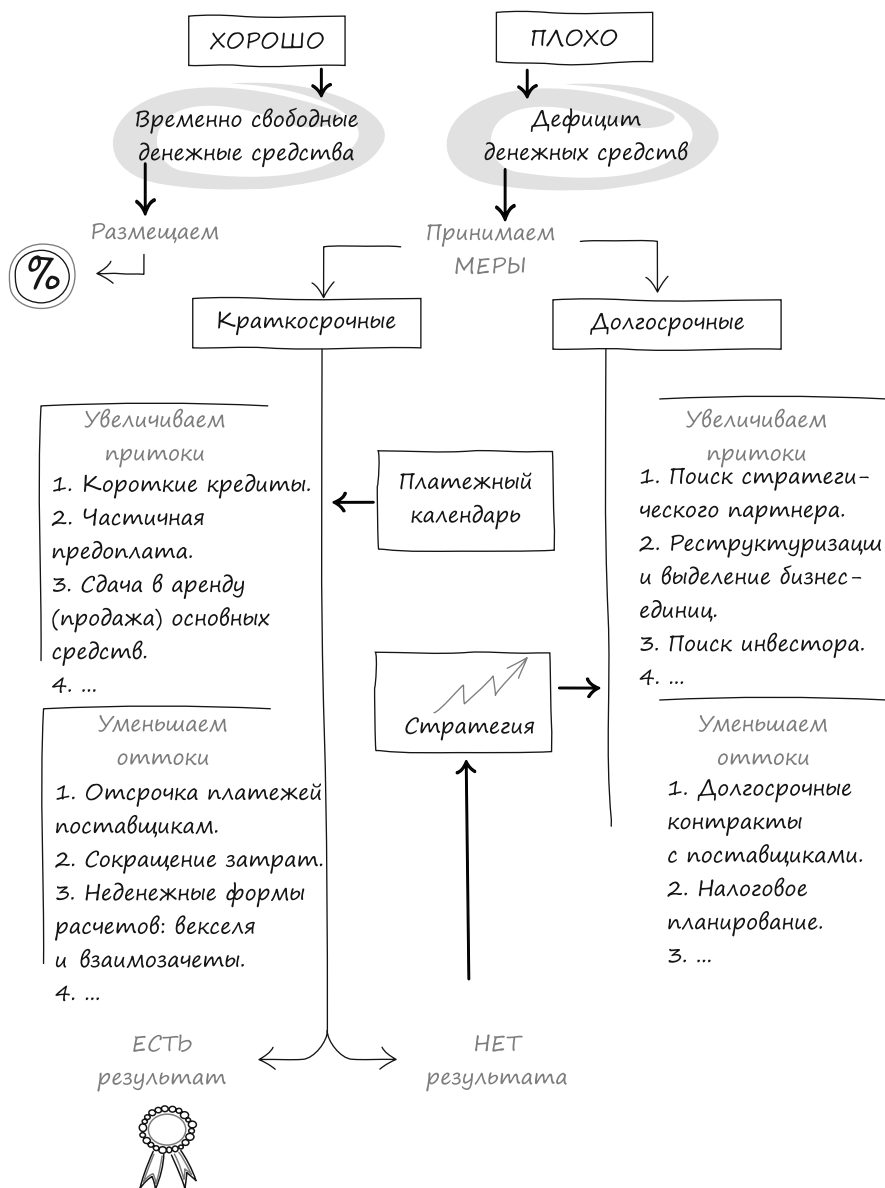
Что такое плохо. Борьба с дефицитом

Я думаю, даже успешным компаниям приходилось переживать времена дефицита денежных средств. Проверьте, есть ли подобные признаки у вас.

- *Задержки в выплате заработной платы.*
- *Рост кредиторской задолженности перед поставщиками.*
- *Рост доли просроченной и отсроченной задолженности по кредитам банков.*
- *Рост задолженности по налогам, влекущий штрафы и пени за просрочку.*

Если что-то из перечисленного у вас имеет место быть, увы, это признаки дефицита денежных средств. Начинаем принимать меры. В зависимости от сложности ситуации меры могут быть краткосрочными и долгосрочными.

Схема управления денежными потоками



Краткосрочные меры

Если ситуация с кассовыми разрывами сложилась внутри месяца, обходимся краткосрочными мерами. Для начала неплохо бы просто пообщаться с дебиторами на предмет более раннего перечисления задолженности, а с кредиторами постараться договориться об отсрочке платежа. Если ситуация не налаживается, воспользуемся следующими шагами по **увеличению потока**.

- *Привлечение коротких кредитов* — наиболее легкий способ решения проблемы. Однако он требует предварительной подготовки по сбору нужных документов и выполнения экономических расчетов. Необходимо подумать и о залоге. Неплохо, если у вас открыт овердрафт. В таких случаях он выручает.

*Рекламу о кредитах
нужно читать
наоборот.*

*Не «Возьми кредит!
Нет проблем!», а «Нет
проблем? Возьми
кредит!»*



Овердрафт — форма краткосрочного кредита, при которой банк-кредитор кредитует расчетный счет клиента-заемщика для оплаты им расчетных документов при недостаточности средств. Отличие овердрафта от обычного кредита в том, что в погашение задолженности списываются все суммы, поступающие на счет клиента.

В обоих случаях речь идет о сложившихся отношениях с банком и предварительно проделанной работе, итогом которой будет лимит кредитования, установленный вам как клиенту этого банка.

- *Частичная предоплата* — вариант, к которому хотелось бы иметь как минимум предварительный расчет, а как максимум — внутренний документ компании, часто называемый «Кредитной политикой». В нем прописано, какую скидку предоставляет компания в зависимости от объема отгрузки, частоты отгрузок, суммы задолженности конкретного покупателя и т. д. (об этом подробнее рассказано в главе 6 «Управление дебиторской задолженностью»). В качестве экстренной меры возможны и исключения: акция о значительной скидке при полной или частичной предоплате клиентов.

- *Сдача в аренду или продажа внеоборотных активов.* Эта мера уместна, скажем, при наличии временно свободных площадей или простаивающего оборудования. Здесь рекомендуется оценить все последствия решений, связанных как с продажей, так и со сдачей в аренду. Если вы не планируете в дальнейшем использовать актив в своей деятельности и решаете продать объект, рекомендуется следующее.

- Оценить затраты и выгоды, связанные с владением активом.
- Рассмотреть налоговые аспекты отчуждения.
- Подсчитать дополнительные издержки, которые могут возникнуть.

Продажа дает одномоментный приток денег, а аренда обеспечивает регулярные поступления в течение всего периода.

Если же решение принято в пользу сдачи в аренду (возможно, как временной меры в период поиска покупателя), то здесь необходимо также сделать следующее.

- Оценить доход в реальном выражении, учитывая затраты, связанные со сдачей объекта в аренду.
- Оценить риски.
- Рассчитать налоговые аспекты сдачи в аренду.

Одновременно предпринимаем меры по **уменьшению оттока**.

- *Отсрочка платежей поставщикам.* Непопулярная, но вынужденная мера. Для начала определите, какие поставщики для вас являются стратегическими — те, кому нет альтернативы, или те, чья продукция жизненно важна для бизнеса. Постоянно поддерживайте связь с теми, кому должны, и ни в коем случае не пускайте дело на самотек. Платить понемногу, но часто — главный принцип таких отношений в период кризиса неплатежей.
- *Сокращение затрат.* Пересмотреть все затраты. Оставить только необходимое — то, без чего не сможет обойтись бизнес, вернее, производство продукта. Здесь правило одно, как бы жестко оно ни звучало: максимально урезать расходы, а разбираться можно и потом. Разумеется, это не относится к технологиям и качеству. Речь идет о постоянных затратах компании, которые имеют свойство набирать вес, несмотря на ограничения.
- *Неденежные формы расчетов: векселя и взаимозачеты.* Чтобы не задействовать денежные средства, можно предложить своему контрагенту

какую-либо услугу или продукцию в обмен на погашение задолженности. Впоследствии провести акт взаимозачета.

Платежно-расчетным средством может служить и вексель.



Вексель — безусловное денежное обязательство, составленное в письменной форме, по которому одно лицо обязуется выплатить другому лицу определенную сумму в определенном месте. Векселя бывают простые и переводные. Все операции с векселями регулируются вексельным законодательством.

Если в момент поставки у вас нет необходимой денежной суммы, вместо денег вы можете выписать *простой вексель*, по которому обязуетесь заплатить требуемую сумму через определенный промежуток времени в будущем. Кстати, кредитор может потребовать указать в векселе сумму, превышающую сумму задолженности, с учетом набежавших к тому времени процентов.

Переводной вексель связан с переводом долга с одного лица на другое. Если вы одновременно являетесь должником одного лица и кредитором другого, то воспользуйтесь этой формой долговой бумаги. В переводном векселе векселедатель отдает распоряжение, чтобы его должник заплатил не ему непосредственно, а напрямую его кредитору.

Главное, составляя вексель или беря его в счет оплаты от своего контрагента, убедитесь, что он имеет все необходимые реквизиты, установленные вексельным законодательством.

Средством расчетов могут служить и банковские векселя.

- *Пересмотр программы инвестиций.* Недостаток денежных средств на операционную деятельность может быть следствием непродуманных решений инвестиционного характера — приобретения оборудования, вложений в модернизацию или раскрутки нового проекта. Часто подобные решения внутри компании принимаются административными методами (то есть в приказном порядке) без предварительных расчетов не только эффективности нововведения, но и достаточности денежных ресурсов, без вреда для основной деятельности.



Хронический дефицит денежных средств — показатель неэффективной операционной деятельности.

Долгосрочные меры

Если ваш бизнес периодически накрывает нехваткой денежных средств, стоит пересмотреть стратегию ведения бизнеса. Средством оптимизации денежных потоков в долгосрочной перспективе могут быть следующие шаги.

- *Стратегическое партнерство.* Иногда лучше объединиться и выйти за рамки отношений «заказчик — поставщик». Нет смысла владеть всеми ресурсами и осуществлять все виды деятельности, связанные с выпуском своей продукции. Подумайте и посчитайте. Возможно, разместить часть производства у своего партнера гораздо дешевле, чем производить самому. Компании часто создают такие формы партнерства, которые позволяют им оптимизировать издержки в сфере производства и снизить риски в конкурентной среде. Такое объединение может включать в себя привлечение ресурсов со стороны или совместное использование инфраструктуры.
- *Реструктуризация бизнеса и выделение бизнес-единиц.* Возможно, в том виде, какой есть сейчас, ваш бизнес становится трудноуправляемым и трудноконтролируемым. Выделив отдельные бизнес-процессы в самостоятельные структурные подразделения, вы сможете сделать их более прозрачными, благодаря чему оценить их эффективность будет гораздо легче.

Возможно, имеют смысл и более кардинальные меры — изменение так называемой *юридической нарезки* (когда бизнес один, а юридические лица разные). Например, производством занимается одно ООО (общество с ограниченной ответственностью), а продажами — другое. Вариантов может быть множество. Кстати, вполне распространенная схема, когда основные средства находятся на балансе одной компании, занимающейся производством, а товарные обороты — на балансе другой. Зачем? Чтобы отделить риски. Как правило, кредитуется компания-продавец и риски невозвратов ложатся на нее. А компания — владелец основных фондов не берет на себя рискованных кредитных обязательств и продолжает работать в текущем режиме. Кстати, при выборе юридических лиц вы подбираете и оптимальную для вас систему налогообложения.

- *Поиск инвестора.* Если вы намерены развиваться и завоевывать новые рынки, необходимо выразить свое стремление в виде проекта — бизнес-плана. Возможно, ваши идеи окажутся привлекательными и вы сумеете

привлечь в свой бизнес дополнительное финансирование. Стоит отнестись к этому документу самым серьезным образом. Заведите привычку составлять план развития на год: со всеми расчетами, выкладками, приложениями. Наличие бизнес-плана характеризует компанию как серьезную и развивающуюся.

- *Долгосрочные контракты с поставщиками.* Преимущество долгосрочных контрактов (на год и более) — в скидках и отсрочках оплаты. Здесь важны следующие условия.
 - Поставщик должен быть надежным — по качеству продукции и своевременному выполнению поставок.
 - При заключении договора уделите внимание пунктам, касающимся пересмотра цены в течение срока действия договора и штрафным санкциям при несвоевременной оплате вами поставок.
- *Налоговое планирование.* Здесь все бразды правления — вашему главному бухгалтеру. В его компетенциях минимизировать налоговые обязательства бизнеса всеми возможными законными способами: используя налоговые льготы, правильно формируя учетную политику, давая рекомендации при организации сделок, иногда даже прогнозируя изменения в налоговом законодательстве.



Хронический недостаток денежных средств говорит о неэффективной основной деятельности.

Все перечисленные выше средства — это борьба со следствием, разбираться надо с причиной. А причина состоит в налаживании этой самой эффективной основной деятельности. Управляя составляющими, мы влияем на целое. Следующий шаг — изучение инструментов управления.

Кассовые разрывы. Платежный календарь

Денежные операции происходят в компании каждый день, и каждый день необходимо принимать решения: какими денежными ресурсами компания располагает в текущий момент времени, какие денежные обязательства необходимо выполнить в текущий момент времени.

Вам на помощь придет еще один полезный инструмент в режиме оперативного управления платежеспособностью — платежный календарь.

Назначение

Назначение этого инструмента:

- *прогнозирование «кассовых разрывов».* Лучше, если вы заранее предусмотрите такие ситуации, ведь не всегда можно оперативно привлечь кредит или воспользоваться овердрафтом и таким образом подставить под удар собственную репутацию «добросовестного» плательщика;
- *планирование обеспечения исполнения обязательств, в первую очередь перед банками, бюджетом и т. д.;*
- *своевременное определение потребности в денежных средствах и соответственно своевременное принятие мер по их привлечению.*

В небольших компаниях платежный календарь может быть вполне самодостаточным и закрывать потребности этой компании в своевременности платежей. И все-таки в большинстве случаев этот инструмент является необходимым дополнением к отчету о движении денежных средств (его еще называют «Бюджет движения денежных средств»), пользуясь профессиональным сленгом — *ДДС*.

Семь шагов к платежному календарю



Полезный инструмент «Платежный календарь»

Логика построения. Как и все календари, он разбит на числа. По горизонтали — платежи, по вертикали — даты. Что нужно делать:

Шаг 1. Выделить группы платежей по приоритетам.

Это нужно для того, чтобы вы не задумывались каждый раз о степени важности того или иного платежа при ограниченном ресурсе денежных средств. Пример.

- *Первая группа — обязательные платежи (четкая дата, сумма, иначе штраф):*
 - налоги;
 - кредиты, проценты;

- арендные платежи;
 - лизинговые платежи;
 - поставщик А (стратегический поставщик);
 - и т. д.
- *Вторая группа — обязательные платежи с плавающей датой (можно задержать на день-другой):*
- заработная плата;
 - поставщик Б;
 - коммунальные услуги;
 - и т. д.
- *Третья группа — все остальные:*
- новая оргтехника (действующая еще может работать);
 - выездной семинар;
 - и т. д.

Приоритетность определяете сами — вам виднее, какие платежи в вашей компании важнее.

Шаг 2. Определиться с суммой платежей на месяц.

- Первая группа — ... (сумма).
- Вторая группа — ... (сумма).
- Третья группа — ... (сумма).

Шаг 3. Составить календарь платежей и календарь поступлений.

По поступлениям. В нашем примере денежные средства поступают по двум каналам сбыта — через розничный магазин и по безналичному расчету с отсрочкой платежа. Выручку магазина достаточно спрогнозировать с учетом сезонности, наличия ассортимента и т. д. Поступления дебиторской задолженности лучше сделать в виде промежуточного документа — графика поступлений, где расшифровать, от кого именно ожидается платеж. Особенно если номенклатура покупателей достаточно велика.

По выплатам. Расставляем платежи в соответствии с их приоритетностью, по группам. По оплате поставщикам лучше тоже сделать отдельный график. Там же можно отразить сумму кредиторской задолженности на начало и конец месяца — в целом по компании и отдельно по контрагентам.

По оплате налогов и прочих обязательных платежей нужна справка главного бухгалтера. Там же будут указаны суммы и даты обязательных платежей по кредитам, процентам, договорам лизинга, аренды и т. д.

Схематично платежный календарь может выглядеть так.

	<i>01 число</i>	<i>02 число</i>	<i>03 число</i>	<i>...</i>	<i>29 число</i>	<i>30 число</i>
<i>Поступления</i>						
Выручка магазина	5 000	5 000	5 000	...	5 000	5 000
Дебиторская задолженность	10 000		5 000	...		
...						
<i>Выплаты</i>						
<i>Первая группа</i>						
Кредиты		30 000				10 000
Налоги						30 000
<i>Вторая группа</i>						
Поставщик Б						
...						
<i>Третья группа</i>						
...						
Итого за день	15 000	-25 000	10 000	...	5 000	5 000
(+/-)		-10 000	0	...	+20 000	-15 000

Шаг 4. Определить дни «кассовых разрывов».

Считаем нарастающим итогом, с учетом остатка предыдущего дня. Начальный вариант календаря обязательно содержит недостаток денежных средств по определенным дням.

Шаг 5. Провести варианты финансового моделирования.

Подумать, как можно нейтрализовать отрицательные остатки: сначала простым способом «отодвинуть» оплату или «придвинуть» поступления. Если это проблематично, прибегаем к более действенным мерам: привлечению краткосрочного финансирования. Оставляем вариант календаря без отрицательных остатков.

Шаг 6. Свести все воедино и составить «Платежный бюджет» (БДДС) на месяц.

Утвердить и принять к исполнению. Это будет ваш план действий на месяц.

Шаг 7. Вести платежный календарь ежедневно — план/факт, учитывая отклонения.

На последний шаг следует обратить особое внимание, чтобы в дальнейшем не превратить проделанную работу в формальность. Именно регулярность внесения данных делает этот инструмент полезным.



Ведение платежного календаря позволит вам:

- *избегать кассовых разрывов;*
- *владеть достоверной информацией в онлайн-режиме.*

Переходим к бюджету

Если календарь — это инструмент оперативного управления деньгами в ежедневном режиме, то платежный бюджет — вариант закона компании на месяц. Именно в рамках данного закона компания и живет этот месяц.

Другое название этого документа — «Бюджет движения денежных средств», БДДС. Но оно применяется все-таки тогда, когда в компании начинает работать полноценная система бюджетирования. А пока ее нет, можно начать с планирования поступлений и выплат, а также с установки определенных ограничений в платежах. Поэтому и удобно его назвать «платежным». Впрочем, как вы его назовете — дело ваше. Главное, чтобы он соответствовал своему назначению.

Кстати, чем отличается план от бюджета?

Бюджет — это план не только того, что делать, но и кто делает, в какие сроки, каким ресурсом и, главное, кто отвечает за результат. Ведь если это определение применить к нашей условной небольшой компании, то мы понимаем, что для подготовки полноценного платежного бюджета требуется собрать большое количество первичной информации. В этом задействованы все службы компании.

Менеджеры по продажам готовят информацию по ожидаемым поступлениям в виде графика поступлений дебиторской задолженности, содержащего перечень покупателей с соответствующими сроками оплаты. Если компания имеет розничную сеть, то плановая выручка магазинов должна быть указана в разрезе дней или недель — в зависимости от детализации календаря (день/неделя).

Менеджеры по закупкам подготавливают информацию по выплатам поставщикам. Чтобы сверстать график оплаты поставщикам, требуется проставить по срокам суммы кредиторской задолженности.

Бухгалтеры и юристы готовят даты и суммы платежей по договорам лизинга, аренды, кредитным договорам и т. д.

Финансисты сводят воедино все представленные отчеты сначала в календарь по срокам, а затем в бюджет по итоговым суммам. И представляют руководство на утверждение.

Руководство рассмотрело и утвердило. Все. Теперь «за базар придется отвечать». И мы даже знаем, кому конкретно — тому, кто все это готовил. Теперь есть с кого спросить и за что спросить.

Даже если у вас нет такого количества сотрудников, но есть весь набор основных бизнес-процессов, значит, и соответствующие им функции организации производства, продаж, закупок кем-то выполняются. Человек, который за это отвечает, и является источником информации для прогнозов и планов. Нужно только выразить это в цифрах и сроках.

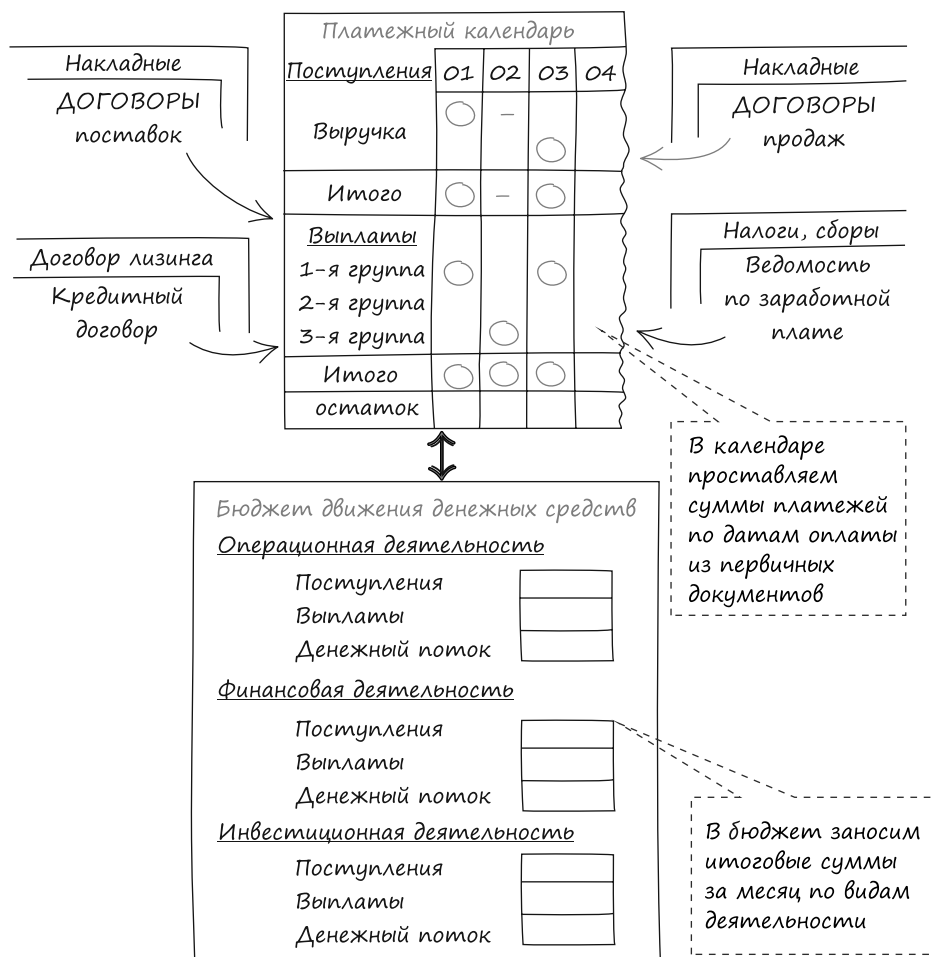


*Бюджет движения денежных средств (БДДС)
не только план по поступлениям, но и ограничения
по выплатам.*

Именно поэтому в текущем режиме месяца его уместно называть *бюджетом*. А по факту исполнения — *отчетом*. Впрочем, это субъективно, речь идет об одном и том же отчете.

Цель и назначение бюджета

Взаимосвязь первичной информации с платежным календарем и бюджетом можно выразить в виде схемы.



Бюджет движения денежных средств (БДДС) составляем с целью расчета требуемого объема денежных средств, а при необходимости — для устранения проблем с их дефицитом в рамках определенного периода, как правило, месяца.

Назначение бюджета.

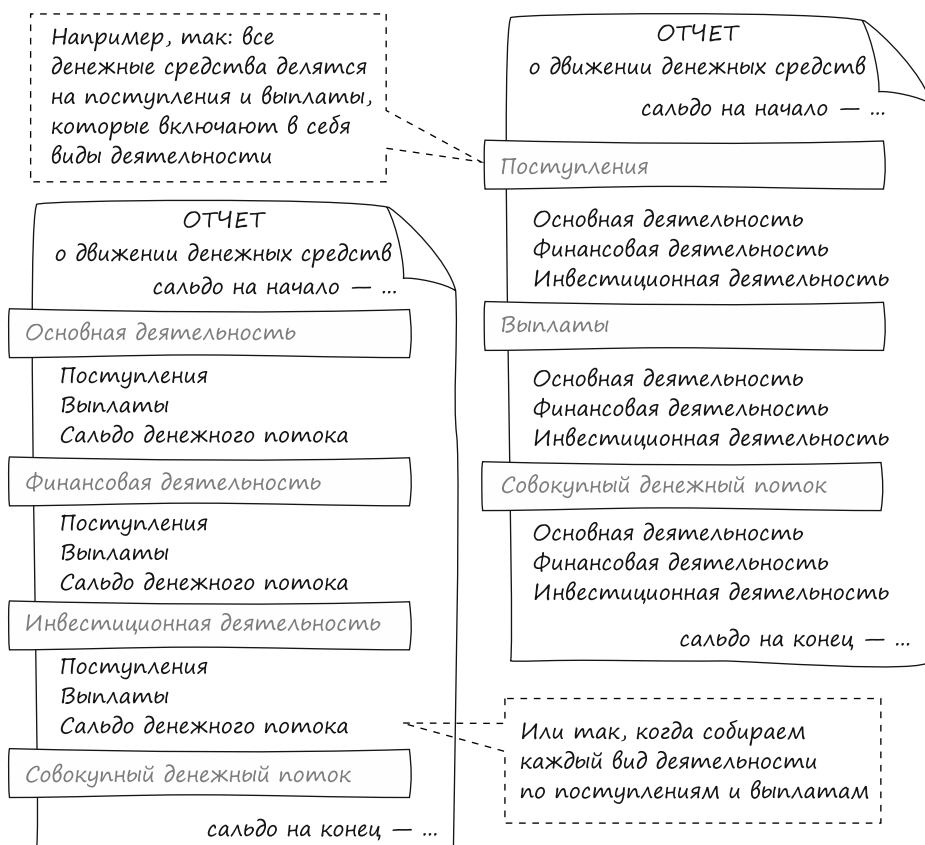
- Получить целостное представление о **совокупной потребности в деньгах** в рамках определенного периода.

- Своевременно определить потребность в *необходимости привлечения кредитных средств*.
- Контролировать основные финансово-экономические показатели деятельности компании, проводя план-фактный анализ исполнения бюджета.

По окончании месяца, после проведения анализа исполнения, переносим фактические данные по месяцу в годовую форму отчета о движении денежных средств. Это неоценимый источник информации для дальнейшего анализа и прогнозирования.

Формат и правила

Напоминаю, что в этом контексте мы, конечно же, говорим об управленческой форме этого отчета, а не о его бухгалтерском двойнике. Скелет отчета может выглядеть следующим образом.



Честно говоря, это не имеет существенного значения. Вы можете спроектировать свою форму отчета с учетом особенностей вашего бизнеса и текущих задач. Главное, чтобы вам было понятно и удобно для работы.



И все-таки независимо от используемой вами формы правила составления ДДС остаются неизменными.

- *Составляем по категориям: поступления/выплаты.*
- *Разделяем по видам деятельности: операционная, финансовая, инвестиционная.*

Как начать эффективно работать с бюджетом

Как правило, компания начинает свои первые шаги в постановке бюджетирования с решения наиболее простых задач.

- *Разработайте статьи поступлений и выплат. Их должно быть достаточно для того, чтобы вам было понятно, и не слишком много, чтобы не запутаться. Если вы только начинаете работу с бюджетом, то для того, чтобы определиться с необходимыми статьями, проанализируйте предшествующий год (месяц), выделите главные. Они и станут отправной точкой. Уже в процессе работы их можно корректировать и переименовывать.*
- *Создайте форму бюджета, удобную для работы и наглядную для понимания. Желательно, чтобы она вмещала всю информацию по движению денег в компании — наличных и безналичных. Не забудьте про виды деятельности.*

Более детальную информацию можно разместить отдельно: в графике поступлений и графике платежей. Там же указать и сумму дебиторской и кредиторской задолженностей на начало и конец периода.

Сумму поступлений и выплат от каждого контрагента лучше детализировать как:

- аванс (получение аванса от покупателя или оплата аванса поставщику);
- текущий платеж;
- погашение задолженности прошлых периодов.

Предоставление информации в такой разбивке помогает более детально разобраться в причинах дефицита бюджета, если уж они имеют место быть, и вовремя принять необходимые меры.

- *Разработайте форму платежного календаря* — расшифровку бюджета на каждый день, которая привязана к конкретной дате и остаткам на всех расчетных счетах на эту дату. Это позволит вам планировать ежедневные платежи с учетом их срочности, наличия денег и т. д. Можно внести в платежный календарь лимиты из бюджета.
- *Создайте регламент* — документ, в котором было бы прописано, кто, в какие сроки и в какой форме предоставляет информацию для планового бюджета. А также кто, в какой форме и в какие сроки вносит фактическое исполнение, предоставляет данные руководителю.

По поводу автоматизации. Какую программу выбрать из списка популярных предложений, чтобы она соответствовала уровню потребностей компании, была простой и удобной, не давала сбоев и стоила в пределах разумного? Не думаю, что на первых порах это насущная проблема. Можно вполне обойтись таблицами Excel. Ошибочно думать о некой суперпрограмме и волшебной кнопке, нажав которую вы сможете увидеть на экране ваш бизнес в картинках, экспертных заключениях с приложением списка действий и гарантии результатов.

В первую очередь вы должны понимать, что происходит в бизнесе. Именно поэтому в книге мы так подробно говорим не только об основных финансовых понятиях, но и о том, *почему* это важно и *как* на это влиять. Тогда при принятии решения по поводу программы вы как минимум сможете сформулировать, что именно хотите видеть в результате.

☺ Анекдот в тему

Один фотограф пришел к даме на ужин.

Она, посмотрев его фотографии, воскликнула:

— Какие замечательные фотографии! Наверное, у вас очень хороший фотоаппарат!

Фотограф промолчал. Но, уходя, сказал:

— Спасибо, ужин был очень вкусным. Наверное, у вас очень хорошие кастрюли...

В заключение. Коротко о главном

А теперь подведем итоги. Денежных средств не должно быть много: скапливать деньги на счетах — признак их нерационального использования. И в то же время компанию не должно лихорадить от дефицита денежных средств. Их должно быть достаточно.

Отсюда принципы управления денежными потоками.

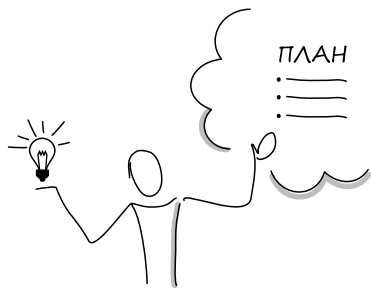
- *Ускорение сбора денег.* Стремимся как можно быстрее получить деньги по счетам дебиторов, чтобы как можно быстрее пустить их в оборот.
- *З-а-м-е-д-л-е-н-и-е выплат.* Оттягиваем расчеты с кредиторами, насколько это позволяют условия кредитного доверия поставщиков, чтобы извлечь максимальную выгоду из тех денежных средств, которые на данный момент есть в наличии.
- *Контроль всех поступлений и выплат.*



Эффективное управление денежными средствами — бесперебойное обеспечение потребностей бизнеса. В нужном объеме, в нужное время, в нужном месте.

Дельные советы. Как рассчитать сумму потребности в кредите

В бизнесе или в жизни нам часто приходится прибегать к кредитам, чтобы осуществить те или иные планы. Как рассчитать необходимую сумму заимствования и сроки, когда вы сможете ее погасить? Вам в этом поможет предложенный алгоритм решения.



Ситуация. Вы владелец розничного магазина, ваши дела идут весьма успешно. Вы задумались об открытии еще одной точки и даже присмотрели для этого помещение в хорошем месте, обеспечивающем вам стабильный поток покупателей. Правда, помещение в плачевном состоянии и нуждается в капитальном ремонте и соответствующем финансировании. Но у вас есть план, как это сделать.

Вы пригласили подрядчика, чтобы тот оценил объем работ и составил смету на ремонт помещения. Кстати, вам еще нужно закупить и установить там новое торговое оборудование! Для упрощения задачи предположим, что это один и тот же любезный подрядчик.

И вот у вас перед глазами смета.

Смета на проведение ремонтных работ

	Наименование работ	Стоимость (руб.)
1	Дизайн-проект	300 000
2	Стены, снос старых стен и постройка новых	400 000
3	Пол, заливка	500 000
4	Облицовка	600 000
5	Отделка	700 000
6	Установка оборудования	800 000
	Итого:	3 300 000
Всего по смете: три миллиона триста тысяч рублей		

Чешете в затылке: это что же, за кредитом в банк идти? Три миллиона!

Не торопитесь! Прежде чем идти в банк, давайте точно рассчитаем:

- сумму потребности в кредите;
- срок, на который он нам нужен.

Ведь в зависимости от суммы и срока условия выдачи кредита тоже могут быть разными.

Шаг 1. Составляем календарный план-график работ.

«Календарный план-график работ» — звучит солидно, а на самом деле это всего лишь план поэтапного выполнения работ, то есть что за чем следует. Понятно, что если в смете фигурирует торговое оборудование, то стены и пол должны быть облицованы и отделаны еще до его установки.

В то же время какие-то работы могут вестись и параллельно. Например, можно заливать пол в тех помещениях, где стены уже стоят, а в соседних помещениях только приступать к сносу старых стен и возведению новых.



Полезный инструмент: график Ганта

Генри Лоуренс Гант (1861–1919) — американский инженер-механик, впоследствии ставший одним из авторитетных теоретиков бизнеса по вопросам менеджмента и организации производства.

График Ганта — столбчатая диаграмма, лежащая на боку. Длина каждого столбца отображает, сколько времени потребуется для выполнения той или иной задачи. Используется на этапе планирования работ по проекту, чтобы получить четкое представление о том, в какой последовательности выполнять намеченные работы и сколько времени потребуется на каждую из них. Отображает все необходимые этапы и их зависимость друг от друга. Изображается в виде графических линий по временной шкале с указанием даты начала и окончания этапа.

График Ганта помогает нам убедиться, что:

- запланированы все необходимые работы;
- определен порядок их выполнения;
- определено время выполнения работ и время завершения проекта.

Относительно нашего примера график Ганта выглядит так.

Календарный план-график работ (табл. 1)

№	Тип работ	Справочно, тыс. руб.	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3	Месяц 4	Месяц 5	Месяц 6
1	Дизайн-проект	300						
2	Стены	400						
3	Пол	500						
4	Облицовка	600						
5	Отделка	700						
6	Оборудование	800						
	Сумма всего	3 300						



Определились, что общий срок выполнения работ занимает шесть месяцев.

Шаг 2. Составляем план-график оплаты работ.

Договариваемся с подрядчиком об этапах оплаты выполненных работ. Договоренности могут быть разными. В нашем примере суммы по каждому этапу имеют различные параметры: где-то предусмотрена полная оплата, а где-то сумма оплаты разбита на аванс и окончательную оплату. Вносим данные о своих договоренностях:

План-график оплаты (табл. 2)

№	Тип работ	Всего, тыс. руб.	В том числе по месяцам						
			1	2	3	4	5	6	7
1	Дизайн-проект	300	300						
2	Стены	400		200		200			
3	Пол	500			500				
4	Облицовка	600						600	
5	Отделка	700					200	200	300
6	Оборудование	800			100			700	
	Итого	3 300	300	200	600	200	200	1 500	300

Уже легче. Что получилось?

Мы выявили *потребность* в денежных средствах для оплаты проекта в каждом месяце!



Оплата должна производиться в течение семи месяцев по срокам:

- в первом месяце нам понадобится 300 тыс. руб.;
- во втором — 200 тыс. руб.;
- в третьем — 600 тыс. руб. и т. д.

Шаг 3. Определяем потребность в денежных средствах.

Для начала определяем остаток свободных денежных средств. То есть оставшихся от основной деятельности после оплаты всех необходимых расходов по этой самой деятельности. Это те средства, которыми мы можем распоряжаться. Как они рассчитываются? Запланированная выручка минус планируемые выплаты на закупку товара, выплаты арендной платы, заработ-

ной платы и т. д. Важно: мы считаем выплаты только по срокам оплаты. Я думаю, вы уже догадались, что эта графа — итог отчета о движении денежных средств. Предположительно вы уже рассчитали этот итог. То, что осталось в конце каждого месяца, и есть свободный остаток денежных средств. В нашем условном примере он составляет 300 тыс. руб.

Потребность в денежных средствах (табл. 3)

№	Тип работ	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3	Месяц 4	Месяц 5	Месяц 6	Месяц 7
1	Свободный остаток денежных средств, тыс. руб.	300	300	300	300	300	300	300
2	Оплата проекта (из табл. 2) в сумме 3 300 тыс. руб.	300	200	600	200	200	1 500	300
3	Денежные средства (+/-) за период (гр. 1 – гр. 2)	—	+100	-300	+100	+100	-1 200	—
4	Потребность в денежных средствах нарастающим итогом (накопительно)	—	+100	-200	-100	—	-1 200	-1 200

Рассчитаем потребность в денежных средствах нарастающим итогом (гр. 4 табл. 3): предыдущий остаток на конец периода плюс текущий остаток и т. д.



Определились, что наибольшая потребность в денежных средствах возникает:

- на третьем месяце проекта в размере 200 тыс. руб.;
- на шестом месяце в размере 1 200 тыс. руб.

Это так называемые кассовые разрывы — когда остатки денежных средств на конец периода минусовые. (Помним, что минусы бывают в расчетах, а не в кассе! ☺)

Легко просматривается, что предполагаемые 200 тыс. руб. вы сможете погасить за два месяца: на пятом месяце проекта у вас уже нет минуса.

Поэтому переходим к делу.

Упрощая этот пример, я начну планирование с третьего месяца — именно тогда, когда мы предполагаем обратиться к кредитору.

Промежуточный расчет (табл. 4)

[illegible]

Если вы продолжите эту таблицу, у вас получится, что начиная с *восьмого* месяца в графе 3 «Денежные средства (+/–) за период» будет ежемесячно генерироваться *+300 тыс. руб.*, так как оплату проекта вы уже закончите.

Таким образом, ваш кредитный план будет выглядеть так.

Кредитный план (табл. 5)

	Месяц 3	Месяц 4	Месяц 5	Месяц 6	Месяц 7	Месяц 8	Месяц 9	Месяц 10	Месяц 11
Получение кредита	200			1 200					
Возврат кредита		100	100		0	300	300	300	300

Вывод. Для осуществления вашей мечты вам понадобятся два разных кредита.

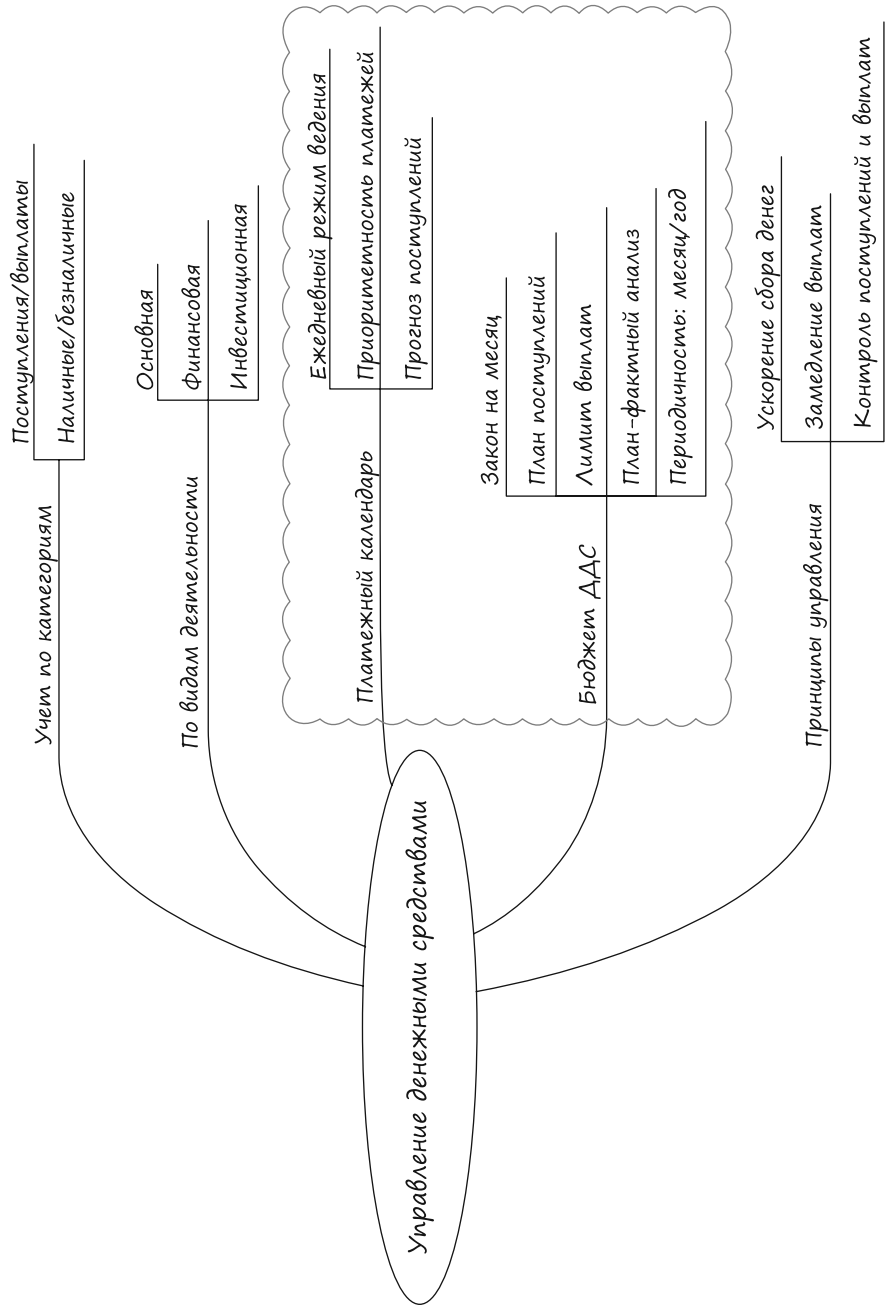
- Один короткий кредит в размере 200 тыс. руб. на третьем месяце проекта. Срок, за который вы его погасите, — два месяца (это соответственно четвертый и пятый месяцы проекта). А короткие кредиты, как известно, намного дешевле. Иногда можно обойтись и овердрафтом.
- Второй кредит в размере 1 200 тыс. руб. сроком на шесть месяцев вам понадобится на шестом месяце проекта.

Не надо срочно изыскивать 3 млн руб. И не надо брать сумму целиком. Зачем платить лишние деньги за проценты? Вместо этого вы аргументированно рассчитали свою потребность в денежных средствах. Такая четкая позиция будет понятна любому кредитору.



В заключение. В этом примере важна не ситуация, а алгоритм подсчета, который вы можете использовать и в более масштабных проектах.

Резюме. Карта управления денежными средствами



Глава 4. Управление оборотным капиталом.

Общий план

В этой главе

- Оборотные средства — наше все.
 - Определение и структура оборотных средств.
 - Что значит эффективное управление.
 - Источники финансирования оборотного капитала.
- Циклы оборота капитала.
 - Производственный цикл.
 - Финансовый цикл.
 - Операционный цикл.
 - Примеры длительности циклов.
 - Пути сокращения операционного цикла.
 - Практикум № 5.
- Настраиваем оптимальность. Принятие решений.

Продолжаем двигаться по маршруту *Прибыль — Активы — Денежный поток*.

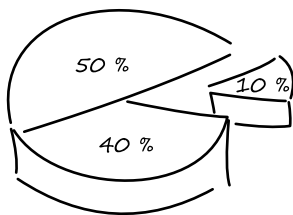
Мы ознакомились с содержанием финансовой отчетности, местом и значением в ней выше-названных показателей. Освоили методы и техники финансового анализа, научились диагностировать состояние этих компонентов за определенный период. Мы также детально изучили принципы и формы управления денежным потоком.



Следующий шаг — знакомство с методами управления активами. Вернее, с их оборотной частью — текущими активами. Ведь именно здесь расположен «двигатель» бизнеса — оборотный капитал. И именно здесь рождается прибыль.

Состав оборотных активов отражает вид деятельности компании. Наиболее объемен он у производственных предприятий, в отличие от сферы услуг, торговли. Это обусловлено сложностью производственного цикла, на протяжении которого из сырья при использовании технологических процессов получается новый продукт с качественно иными характеристиками. В этом его отличие, например, от товарного цикла торговых компаний. Поэтому в текущем разделе мы больше будем говорить о производстве, так как в нем на порядок сложнее управлять оборотными активами. Каким образом можно влиять на значение каждого компонента оборотного капитала, чтобы получать максимальный эффект?

По оценкам консультантов в области финансового менеджмента, общая сумма экономии, которой можно достигнуть при эффективном управлении оборотным капиталом, распределяется следующим образом:



- 50 % может дать управление товарно-материальными запасами;
- 40 % — управление запасами готовой продукции и дебиторской задолженностью;
- и только 10 % — управление собственно технологическим циклом.

Вопрос эффективности технологий и оптимальности технологического цикла больше относится к инженерной области. Поэтому предлагаю сосредоточиться на первых двух пунктах, то есть на 90 % существующих возможностей управления финансами. Управлению запасами и дебиторской задолженностью посвящены отдельные главы этой книги.

А в этом разделе мы рассмотрим оборотные активы в их общем плане. Будем разбираться в принципах работы «механической части» бизнеса.

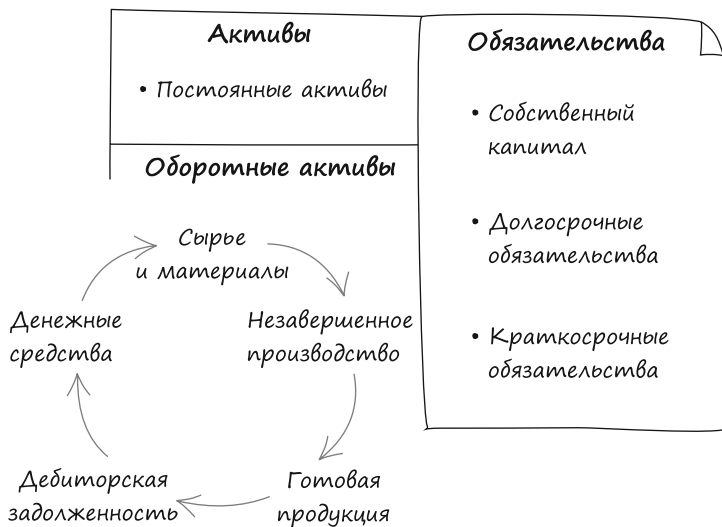
Из этой главы вы узнаете:

- что включает в себя понятие оборотных средств и почему важно ими управлять;
- какие риски несет компания в связи с недостатком или избытком оборотных средств;
- как финансировать оборотный капитал, чтобы его объем был достаточным;
- какими показателями измеряется эффективность управления оборотным капиталом;
- каковы этапы цикла движения денег и материалов;
- какой финансовый цикл самый оптимальный;
- какие решения потребуются от руководителя в отношении оптимизации оборотных средств компании.

Оборотные средства — наше все

Определение и структура оборотных средств

Место оборотных активов в балансе — второй раздел балансового отчета.



Оборотные средства — это средства, которые компания инвестирует в свои текущие операции во время каждого операционного цикла.



Бухгалтерское определение

Оборотные активы — активы, которые могут быть обращены в наличность в течение одного года.

Структура оборотных средств — это пропорция распределения ресурсов между отдельными элементами. Статьи оборотных активов в бухгалтерском балансе:

- «Запасы» (сырье и материалы, незавершенное производство, готовая продукция, товары);
- «Дебиторская задолженность»;
- «Финансовые вложения»;
- «Денежные средства».

Величина оборотных средств (текущих активов) также зависит от вида бизнеса, этапов его развития, длительности производственного цикла и т. д. Оборотные активы типичного производственного предприятия составляют более половины всех совокупных активов. У оптовых компаний их и того больше.

Влияние оказывает и *оборачиваемость* текущих активов, то есть периодичность, с которой вложенные средства возвращаются в компанию.

Что значит эффективное управление

Вопрос эффективного управления оборотным капиталом имеет большое значение.

Снижая уровень текущих активов до минимума, компания может испытывать дефицит ресурсов и трудности в обеспечении бесперебойной работы.

В то же время слишком большая величина оборотных средств влечет и значительное отвлечение денежных средств на поддержание этого уровня, другими словами, «замораживание» денег в текущих активах. Вот с какими расходами и рисками может столкнуться компания в связи с неоптимальным уровнем оборотных средств.



Задача управления оборотными средствами не состоит в том, чтобы свести к минимуму все риски, связанные с ведением бизнеса.



Эффективное управление заключается в том, чтобы умело балансировать между рисками.

Риски могут быть связаны как с недостатками оборотных средств, а значит, с угрозой срыва планов производства из-за недостатков сырья или отсутствием возможности удовлетворить запросы покупателей, так и с избытком оборотных средств, то есть вести к замораживанию денег в сырье или готовой продукции, к дебиторской задолженности.



Оборотные средства должны быть минимальны, но достаточны для успешной и бесперебойной работы компании.

Источники финансирования оборотного капитала

Для поддержания оборотного капитала в достаточных для компании объемах используются как внутренние, так и внешние источники финансирования.

Внутренние источники финансирования состоят из собственных и приравненных к ним средств.

Уставный капитал. Особенно важен на этапе создания предприятия. Его величина должна быть достаточной, чтобы обеспечить становление бизнеса до начала договорных отношений. Зачастую собственники ограничиваются минимально разрешенной законодательством суммой, обрекая компанию на изначальный дефицит оборотных средств. Или же вовсе не предусматривают средств на создание «оборотки» на этапе планирования бизнеса. В дальнейшем, с ростом активов, уставный капитал может быть увеличен по решению собственников с соответствующими изменениями в учредительных документах.

Прибыль. Безусловно, прибыльная деятельность служит постоянным источником роста масштабов бизнеса.

Прочие доходы от реализации непрофильных активов, неликвидов, различных отходов производства, устаревшего оборудования и т. д.

Внешние источники финансирования представлены долговым и долевым финансированием.

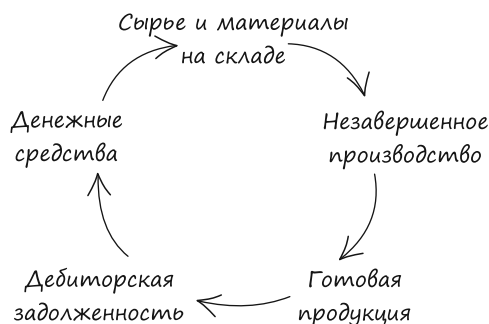
Долевое финансирование для малых предприятий — это увеличение уставного капитала путем приглашения инвесторов в долю, в число участников.

Долговое финансирование — привлечение кредитов от банков и финансовых учреждений, а также заимствований юридических лиц. В набор банковских инструментов входят овердрафт, возобновляемая кредитная линия (ВКЛ) и др. Здесь нужно не только тщательно подготовить финансовые расчеты, юридические и бухгалтерские документы, но и подумать о залоге в качестве обеспечения обязательств. В залог могут входить поручительства других юридических лиц, самих собственников и др.

Формой краткосрочного долгового финансирования является и *кредиторская задолженность*. По сути, это торговый кредит, который покупателю предоставляет поставщик, ведь покупатель не всегда оплачивает товар после его доставки и платеж может быть отложен на определенный период времени. Хотя поставщики, в отличие от банковских и финансовых структур, более лояльно подходят к вопросу предоставления кредита, все-таки некоторые свидетельства платежеспособности им необходимы. Как вариант, это может быть *простой вексель*, который покупатель выписывает в качестве свидетельства его долга продавцу. В векселе указывается конкретная дата, по истечении которой платеж должен быть произведен. Эта форма используется как дополнительная гарантия в тех случаях, когда покупатель просрочил платежи и попал в разряд «неблагонадежных», в случаях отсутствия договорных условий, первой поставки и т. д. Вексель может быть и переводным (об этих формах мы говорили в главе 3 «Управление денежными средствами»).

Циклы оборота капитала

Понятие «цикл» означает круговое движение. Круговое движение оборотного капитала — движение сырья, материалов и денег — еще называется *полным операционным циклом* и представляет собой законченный круг финансового потока внутри компании.



По определенным признакам операционный цикл можно разделить на:

- производственный — движение товарно-материальных ценностей;
- финансовый — движение денег.

Производственный цикл

Начнем с движения запасов и рассмотрения понятия *производственного цикла*.

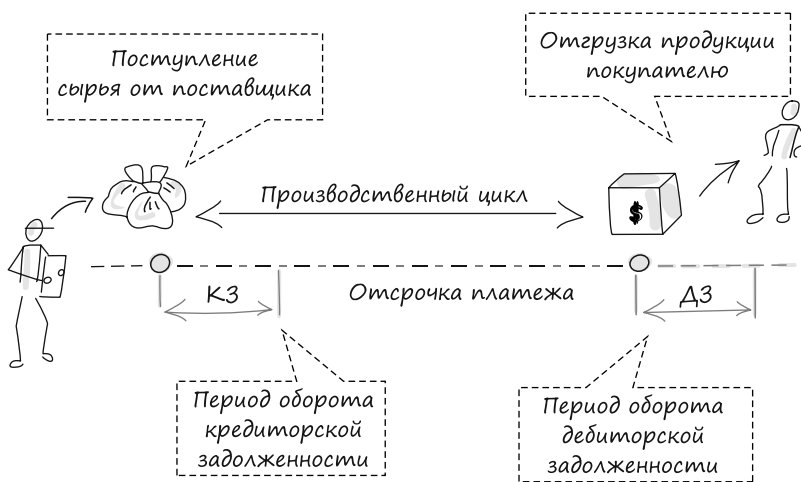


Производственный цикл — период времени, который начинается с момента поступления материалов на склад и заканчивается моментом отгрузки готовой продукции покупателю.

Товарно-материальные запасы в процессе производства проходят следующую трансформацию:

Запасы → Незавершенное производство → Готовая продукция.

Сюда включается и стадия образования задолженностей по расчетам. Согласно типовым условиям договоров поставок оплата поставленного сырья производится через некоторое время после оприходования материалов. Этот период называется *периодом оборота кредиторской задолженности поставщику*.

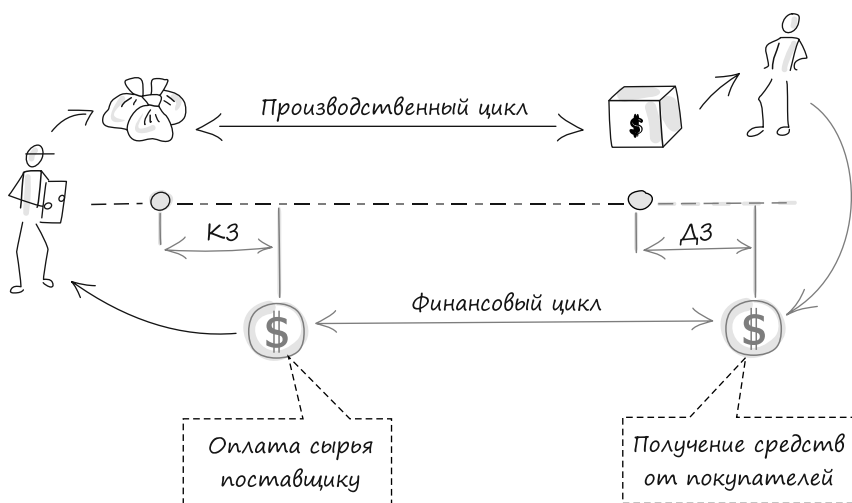


Так же выглядит и ситуация с оплатой продукции покупателем. С момента отгрузки до момента получения денежных средств проходит время. И этот период называется *периодом оборота дебиторской задолженности*.

Таким образом, у компании возникает потребность в денежных средствах между периодами оплаты поставщикам кредиторской задолженности и моментом получения денежных средств от покупателей. Этот период называется *финансовым циклом*.

Финансовый цикл

Начинается с момента оплаты сырья поставщику и заканчивается моментом получения оплаты от покупателя. «Признак» финансового цикла — денежные средства.



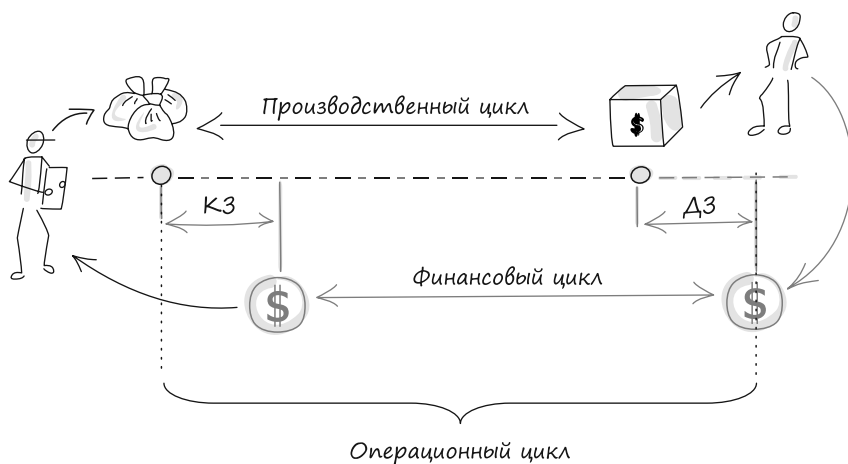
Финансовый цикл — период времени, который длится от момента начала финансовых взаиморасчетов до их окончания.

Очевидно, что чем меньше продолжительность финансового цикла, тем лучше для компании, а также тем меньший период времени занимает оборот денежных средств и тем чаще вы можете их использовать.

Операционный цикл

Длительность полного *операционного цикла* складывается как:

- финансовый цикл, увеличенный на сумму кредиторской задолженности, или
- производственный цикл, увеличенный на сумму дебиторской задолженности.



Операционный цикл — период времени от закупки сырья до оплаты готовой продукции.

Это и есть полный цикл оборота сырья, товара и денег.

Примеры длительности циклов

Условия работы не всегда предполагают отсрочку оплаты. Компания перечисляет предоплату поставщикам, если того требуют условия договора или если цена закупки оказывается существенно ниже при такой форме оплаты партии полностью либо частично. С другой стороны, компания получает предварительную оплату, предоставляя такую возможность своим покупателям.

Если мы к уже известной нам формуле финансового цикла добавим полученные и выданные авансы, то:

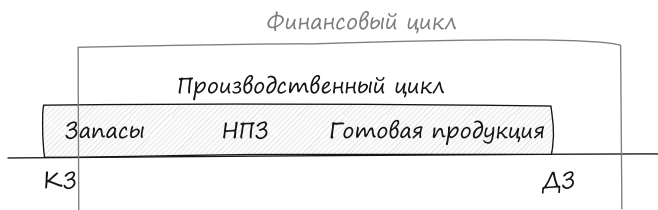
- со знаком «+» будут значиться *авансы, выданные поставщикам* (что удлиняет финансовый цикл);
- со знаком «-» будут значиться *авансы, полученные от покупателей* (что сокращает длительность финансового цикла).

$$\text{Финансовый цикл} = \text{Производственный цикл} + \text{Период оборота дебиторской задолженности} -$$

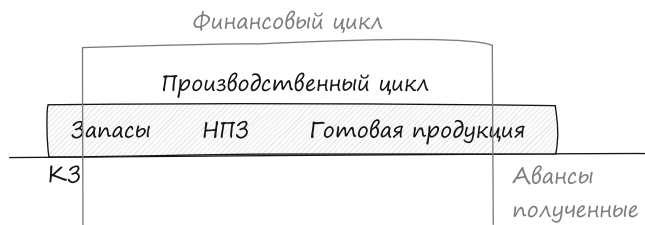
$$- \text{Период оборота кредиторской задолженности} + / - \text{Авансы (выданные/полученные)}.$$

Рассмотрим примеры длительности финансового цикла.

1. Исходный вариант: отсрочка оплаты поставщикам и отсрочка получения оплаты от покупателей.

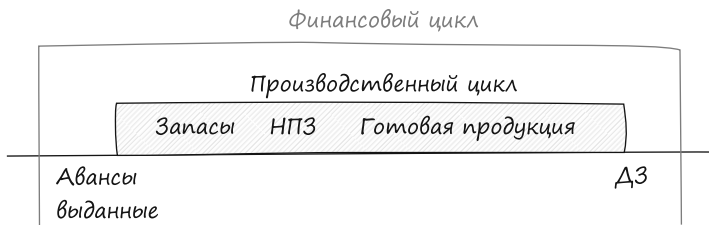


2. Вариант 2. Получение предоплаты от покупателей и отсрочка оплаты поставщикам.



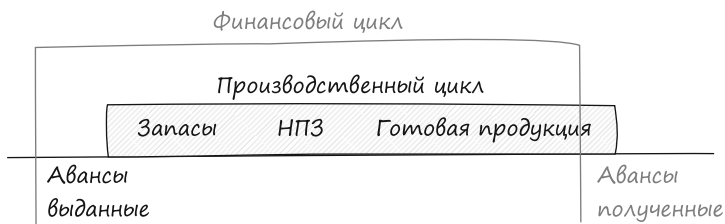
$$\text{Финансовый цикл} = \text{Производственный цикл} - \text{Период оборота КЗ} - \text{Авансы полученные}.$$

3. Вариант 3. Выдача аванса поставщикам и отсрочка оплаты от покупателей.



Финансовый цикл = Производственный цикл + Период оборота ДЗ + Авансы выданные.

4. Вариант 4. Авансовые платежи поставщикам и получение авансов от покупателей.



Финансовый цикл = Производственный цикл + Авансы выданные – Авансы полученные.

Что скажете? Как видите, наибольшая потребность в денежных средствах, то есть наибольшая величина финансового цикла, соответствует варианту, когда компания выдает авансы поставщикам и продает продукцию с отсрочкой оплаты. А наименьшая потребность будет тогда, когда компания получает отсрочку оплаты у поставщиков и предоплату у покупателей.

Кто еще сомневается, что работать чужими деньгами хорошо и выгодно? ☺

И все-таки в процессе работы варианты оплаты всегда смешанные. А примеры лишь наглядно демонстрируют, что авансы выданные удлиняют, а авансы полученные сокращают длительность финансового цикла.

Пути сокращения операционного цикла

Никто не будет спорить, что сокращение как производственного, так и финансового цикла приводит к уменьшению длительности полного операционного цикла, что является положительным фактором.

Исходя из предыдущих пояснений, формула финансового цикла выглядит так:

$$\begin{aligned} \text{Финансовый цикл} = & \text{Производственный цикл} + \\ & + \text{Период оборота дебиторской задолженности} - \text{Период оборота кредиторской задолженности} \end{aligned}$$

Следовательно, чтобы сократить длительность операционного цикла, нужно оптимизировать длительность составляющих финансового цикла.

1. Сокращение производственного цикла:

- уменьшение периода оборота запасов сырья и материалов;
- уменьшение периода оборота незавершенного производства;
- уменьшение периода оборота готовой продукции.

2. Уменьшение периода оборота дебиторской задолженности, которая считается как:

$$\begin{aligned} \text{Период оборота дебиторской задолженности (дни)} = \\ = \frac{\text{Средняя дебиторская задолженность}}{\text{Выручка от реализации}} \times \frac{\text{Количество дней в периоде}}{\end{aligned}$$

3. Увеличение периода оборота кредиторской задолженности, формула расчета которой:

$$\begin{aligned} \text{Период оборота кредиторской задолженности (дни)} = \\ = \frac{\text{Средняя кредиторская задолженность}}{\text{Затраты на производство}} \times \frac{\text{Количество дней в периоде}}{\end{aligned}$$

Длительность производственного и финансового цикла напрямую связана с показателями оборачиваемости.

Снижение продолжительности производственного цикла управленческими методами ограничено длительностью технологического цикла, который не может изменяться без перемен в технологическом процессе или без применения специальных методов управления производством. Также не следует сводить к рискованному минимуму запасы сырья и готовой продукции на складе, что может привести к сбоям в производстве и продажах.

Снижение продолжительности финансового цикла имеет ограничения в обороте дебиторской и кредиторской задолженности. Это вытекает из условий договоров поставок и продаж и зависит от ряда условий работы бизнеса и усилий его менеджеров.



Соотношение длительности производственного и финансового циклов — один из критериев эффективности использования оборотных средств.

Чтобы разбираться в таком важном понятии, как финансовый цикл, предлагаю перейти к практике, где на примере значений из финансовой отчетности вы сможете рассчитать длительность цикла.



Практикум № 5

Перед вами выдержки из основных финансовых отчетов. И шпаргалка с формулами.

Задание. Рассчитать финансовый цикл, заполнив таблицу «Расчет финансового цикла компании».

Выдержка из «Отчета о финансовых результатах»

	I квартал	II квартал	III квартал	За 9 месяцев
Выручка	911 762	360 116	528 122	1 800 000
Себестоимость	692 198	344 495	463 307	1 500 000
Валовая прибыль	219 564	15 621	64 815	300 000

Выдержка из балансового отчета

	01 января	01 октября
Активы		
Запасы	263 300	236 700
Дебиторская задолженность	136 900	263 100
Обязательства		
Кредиторская задолженность	151 500	148 500

Шпаргалка

$$\text{Значение (среднее)} = \frac{\text{Значение на начало периода} + \text{Значение на конец периода}}{2}$$

$$\text{Коэффициент оборачиваемости} = \frac{\text{База расчета}}{\text{Значение (среднее)}}$$

$$\text{Период оборота (дни)} = \frac{\text{Количество дней периода}}{\text{Коэффициент оборачиваемости}}$$



База расчета запасов и кредиторской задолженности — СЕБЕСТОИМОСТЬ.

База расчетной дебиторской задолженности — ВЫРУЧКА.

Кстати, как думаете, почему базой для расчета запасов и задолженности кредиторам служит себестоимость, а для расчета оборачиваемости задолженности покупателей — выручка? Потому что в первом случае — с запасами и кредиторской задолженностью — задействованы цены закупки, которые мы используем для подсчета себестоимости. Во втором случае дебиторская задолженность, которая содержится в выручке, складывается из отпускных цен — тех, по которым мы продаем готовую продукцию с уже заложенной в них прибылью.

Ну и, собственно, сам расчет.

1. Оборачиваемость запасов:

- Запасы средние = (Запасы начало периода + Запасы на конец периода) / 2 =
- Коэффициент оборачиваемости за период = База расчета / Запасы средние =
- Период оборота (дни) = Количество дней периода / Коэффициент оборачиваемости =

Количество дней периода (9 месяцев) → 270 дней.

2. Оборачиваемость дебиторской задолженности:

- ДЗ средняя =
- Коэффициент оборачиваемости ДЗ за период =
- Период оборота (дни) =

3. Оборачиваемость кредиторской задолженности:

- КЗ средняя =
- Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности =
- Период оборота (дни) =

Расчет финансового цикла компании

		9 месяцев
1	Период оборота запасов	
2	Период оборота дебиторской задолженности	
3	Период оборота кредиторской задолженности	
4	Финансовый цикл (1 + 2 – 3)	48

У вас тоже длительность финансового цикла получилась равной 48 дням? Вы можете сверить свой расчет с ответами в конце книги.

Настраиваем оптимальность. Принятие решений

В предыдущем практикуме мы рассчитали длительность финансового цикла условной компании. Теперь вы можете взять отчетность собственной компании и по предложенному алгоритму измерить длительность финансового цикла в разные периоды. Многие вещи станут очевидными. Теперь уже понятно, что итоговая цифра временного периода потребности в деньгах — это результат эффективного управления запасами, дебиторской задолженностью, денежными средствами.

От вас требуется принятие решений в отношении следующих направлений:

- каким должен быть минимально необходимый уровень запасов и как обеспечить их сохранность и рациональное использование;
- каким должен быть приемлемый уровень дебиторской задолженности;
- как сочетать внутренние и внешние источники финансирования;
- и наконец, как, включив все эти резервы, добиться оптимальной длительности финансового цикла.

Это потребует комплексной системы мер, таких как:

- технико-экономические мероприятия — нормирование и целевое использование всех видов активов;
- организационные мероприятия — построение взаимодействий всех служб;
- система информационного обеспечения.

Отслеживать ситуацию с оборотным капиталом руководителю поможет управленческий баланс

В оперативном режиме достаточно предоставлять информацию в разрезе «Активы — обязательства» в виде оборотных активов и краткосрочных обязательств.

Актив формируем по степени ликвидности статей: денежные средства на счетах, дебиторская задолженность, запасы (в том числе готовая продукция, сырье и материалы в производстве, на складе).

Пассив также формируется исходя из срочности. Обязательства, подлежащие погашению в первую очередь, должны располагаться в начале. Будет это задолженность по заработной плате или перечисление процентов банку, зависит от каждого конкретного момента.

Для принятия оперативных решений этой информации достаточно. По окончании месяца составляется подробный управленческий баланс.

Если с настройкой оптимальности в управлении оборотным капиталом вы разобрались, самое время перейти к управлению его составляющими.

Глава 5. Управление запасами

Запасливый нужды не знает.

Русская пословица

Сокращение запасов не поможет увеличить прибыль, но повысит оборачиваемость запасов.

Элияху Голдратт

В этой главе

- Что такое материальные запасы и зачем ими управлять.
- Универсальный ABC-анализ.
 - Описание метода.
 - Примеры ABC-анализа.
 - Виды ABC-анализа.
- Оборачиваемость запасов.
 - Оборачиваемость и рентабельность.
 - Параметры оборачиваемости на примере торговли.
 - Формула оборачиваемости.
 - Оборачиваемость и срок кредита.
- Уровень товарно-материальных запасов.
 - Скорость продаж — потребления.
 - Остатки по категориям оборачиваемости.
 - Норматив складских остатков.

- Контроль запасов.
- Работа с кредиторской задолженностью.
 - Почему важно работать с кредиторской задолженностью.
 - Как сделать оптимальной величину кредиторской задолженности.
 - Кредиторская задолженность — составляющая операционного цикла.
- Дельные советы. Как рассчитать норматив складских остатков.
- Резюме. Карта управления запасами.

К этому разделу приведены два абсолютно противоположных афоризма: о выгодах обладания большим запасом и пользе минимального. Где же истина?

На первый взгляд наличие больших запасов повышает гибкость компании. В самом деле, имея на складах повышенный объем запасов, компания обладает преимущественными возможностями:

- повысить эффективность закупочной политики — брать большими партиями и со значительными скидками;
- увеличить масштаб производства — за счет возможности выпуска больших объемов;
- быстро и в любых объемах удовлетворять заказы покупателей.

В крупных компаниях производственные и коммерческие директора предпочитают большое количество запасов. Ведь в их задачи входит обеспечение производства необходимой номенклатурой.

Но есть и другая сторона — содержание этих запасов. Все «болезни» избытка оборотных средств напрямую относятся к запасам. Это не только замораживание денежных средств, о котором мы уже говорили, но и повышенные затраты на перевозку и хранение, убытки, связанные с естественной убылью, порчей, моральным и физическим устареванием.

Необходимо периодически заниматься анализом затрат на доставку, хранение, обработку всех видов запасов с целью оптимизации расходов на их содержание.

Запасы должны увеличиваться до тех пор, пока общая экономия превышает общие затраты на содержание дополнительных запасов.

Все, что необходимо знать об управлении запасами:



О том, как поддерживать запасы в их оптимальном состоянии, мы и будем разбирать в этой главе.

Из этой главы вы узнаете:

- что такое товарно-материальные запасы и почему важно ими управлять;
- как ранжировать запасы по степени их важности;
- что такое оборачиваемость запасов;
- что нужно учитывать для поддержания необходимого уровня складских запасов;
- как осуществлять контроль за сохранностью и состоянием запасов;
- как эффективно работать с задолженностью перед поставщиками;
- как рассчитать норматив складских остатков.

Что такое материальные запасы и зачем ими управлять

Товарно-материальные запасы связывают между собой процессы производства и реализации продукции.

Запасы включают в себя:



- сырье и материалы;
- незавершенное производство;
- готовую продукцию на складе.

Все это важнейшие активы компании. Если речь идет о торговле, то запасами мы называем товары, приобретенные для перепродажи.

Так ли необходимо иметь определенные виды запасов? Давайте разберемся.

Запасы сырья обеспечивают компании свободу в осуществлении закупок. Не имея необходимого резерва на складах, компания вынуждена была бы закупать сырье «в обрез», в строгом соответствии с производственным графиком.

В то же время компания должна иметь определенные товарно-материальные запасы на производственной стадии, которые мы именуем *незавершенным производством*.

Помимо упомянутых «сырья и материалов» и «готовой продукции», процесс обеспечения производства продукции предусматривает и запасы «в пути», то есть запасы между различными стадиями производства и хранения. Без запасов такого типа каждый этап производства должен был бы ожидать окончания предыдущего этапа. Поэтому наличие запасов «в пути» — важное звено в процессе обеспечения производства.

Запасы готовой продукции позволяют компании быть более гибкой в составлении производственных планов и планов продаж. При наличии необходимого ассортимента на складе вероятность удовлетворения покупательского спроса намного выше, чем в ситуации, когда на производство заказанной продукции потребуется время. К тому же появляется определенная свобода в проведении маркетинговых мероприятий.

Таким образом, компания имеет веские причины для создания и поддержания на необходимом уровне товарно-материальных запасов всех типов.



Цель системы управления запасами — обеспечить бесперебойное производство продукции в нужном количестве и в установленные сроки, а также полную реализацию произведенной продукции.

Говоря о цели, мы не можем не добавить условие: *при минимизации расходов на содержание запасов.*

Универсальный ABC-анализ

Полезным инструментом при управлении запасами является ABC-анализ — метод, широко применяемый в управлении, логистике, маркетинге, планировании.

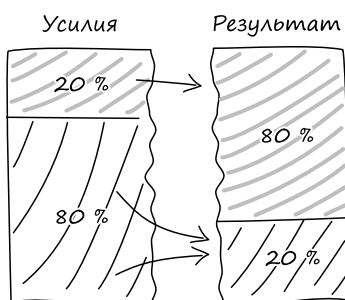
Описание метода

Основу метода составляет известное «правило Парето»: 20 % усилий приносят 80 % результата и наоборот.

Применяя его в отношении запасов, можно сказать и так: 20 % наименований товаров приносят 80 % выручки.

Границы 80/20 весьма условны и индивидуальны для каждой компании.

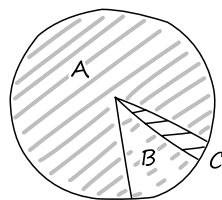
Цель такого анализа — простое и наглядное ранжирование ресурсов, благодаря которому можно расставить приоритеты, выявить узкие места и своевременно принять корректирующие меры.



ABC-анализ — метод, позволяющий классифицировать ресурсы по степени их важности и вклада в финансовый результат.

Анализ строится по принципу классификации ресурсов на три группы:

- группа А — наиболее ценные;
- группа В — промежуточные;
- группа С — наименее ценные.



Вне зависимости от сферы применения (производство, торговля) ABC-анализ проводится в следующей последовательности.

1. Выбор *объекта* анализа:
 - номенклатура материалов;
 - ассортимент товаров;
 - ...
2. Выбор *параметра*, по которому будем проводить анализ:
 - выручка в рублях;
 - объем продаж (количество);
 - доходность продаж в процентах;
 - ...

По какому критерию выбирать те самые 80 % — по прибыли или выручке, зависит от целей анализа. Если за основу берется прибыль, ранжируем запасы по маржинальному доходу. Если выручка, то по товарообороту (объему реализованной продукции).

Примеры ABC-анализа

Вот как может выглядеть ABC-анализ ассортимента готовой продукции (товаров).

Наименование	Значение, руб.	Доля (вклад), %	Накопительный вклад, %	Группа
Продукт 1	120	40	40	А
Продукт 3	90	30	70	В
Продукт 4	50	17	87	В
Продукт 2	20	7	93	С
Продукт 6	10	3	97	С
Продукт 5	10	3	100	С
	300	100		

Что нужно делать

1. Определиться с показателем, по которому проводим анализ, — по нему и сортируем наименования продуктов (товаров, материалов и т. д.).
2. Перечисляем все наименования и располагаем их в порядке убывания.
3. Определяем долю (вклад) каждой позиции.
4. Рассчитываем совокупный процент нарастающим итогом.
5. Присваиваем каждому продукту соответствующую категорию.

Выводы на основе АВС-анализа ассортимента

Группа А — самые важные ресурсы, приносящие максимальную прибыль или объем продаж. Им уделяется основное внимание — жесткий контроль, мониторинг. На эту группу выделяются максимальные инвестиции.

Группа В — ресурсы, обеспечивающие стабильные продажи или прибыль. Инвестиции незначительны и направлены на поддержание существующего уровня.

Группа С — наименее важные для компании ресурсы. Необходимо понять причину низкого вклада, возможно, пересмотреть ассортимент. Особенности: новые продукты и разработки всегда будут в этой категории в краткосрочном периоде. В дальнейшем, с освоением рынка, их позиция может меняться.



В маркетинге и продажах АВС-анализ позволяет определить нерентабельные или низкорентабельные группы товаров, что помогает улучшить и оптимизировать ассортимент.

Если речь идет о производственных предприятиях, этот метод применим и в отношении складских запасов сырья и материалов, когда компания имеет большую номенклатуру. Запасы сырья также делятся на три категории по степени важности отдельных видов в зависимости от их удельной стоимости. Основная цель подобного ранжирования — бесперебойное обеспечение производства.

Категория А будет включать ограниченное количество наиболее ценных видов ресурсов, требующих постоянного учета и контроля. Для этих ресурсов обязателен расчет оптимального размера заказа.

Категория В будет содержать те виды сырья и материалов, которые в наименьшей степени важны для компании и которые оцениваются и проверяются

при ежемесячной инвентаризации. Для них также приемлемы методики определения оптимального размера заказа.

Категория С будет включать широкий ассортимент оставшихся малоценных запасов, закупаемых обычно в большом количестве.

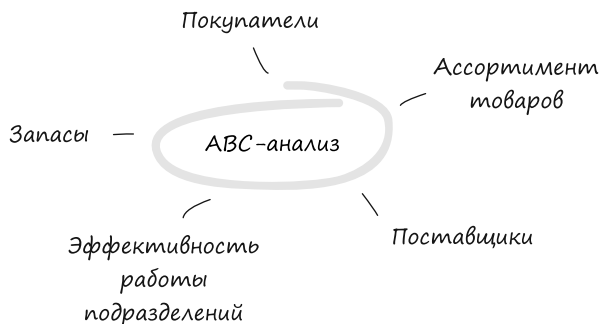
Следует отметить, что выделение видов сырья и материалов в первые две категории не означает, что внимание ко всем остальным видам может быть ослаблено. Понятно, что для осуществления производственного процесса необходимы все виды сырья. В данном случае речь идет об оптимальном распределении временных, денежных и человеческих ресурсов.



В управлении складскими запасами ABC-метод позволяет уделить основное внимание контролю за наиболее важными видами ресурсов.

Виды ABC-анализа

Благодаря своей простоте и универсальности метод ABC-анализа применяется в управлении, планировании, бюджетировании, логистике. Вы можете проводить анализ следующих видов.



Определяя объект анализа, не упускайте из виду цель. Одну и ту же задачу можно решать, исследуя разные объекты.

Например, если стоит задача снизить складские остатки материалов группы В, решаем ее, исследуя следующие объекты.

- *Ассортиментные позиции группы В* → пересмотреть объем/интервал заказа. Анализируем средний остаток на складе, оборачиваемость, объемы продаж товаров в количественном выражении, себестоимость позиций.

- *Поставщики товаров группы В* → пересмотреть условия работы с поставщиками. Рассчитываем величину текущего и среднего складского остатка в разрезе поставщиков, размер кредита, предоставляемого поставщиком.
- *Покупатели товаров группы В* → пересмотреть условия продаж. Анализируем объем продаж в разрезе покупателей, доходность по покупателям, объем дебиторской задолженности.



С помощью ABC-метода возможно решение многих управленческих задач по оптимизации существующих процессов.

Оборачиваемость запасов

Оборачиваемость и рентабельность

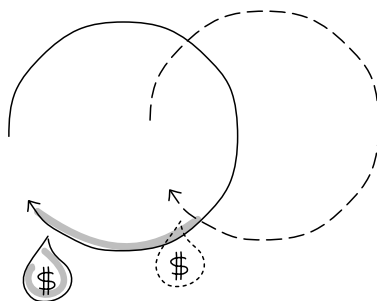
Мы уже говорили о взаимосвязи этих двух показателей. Тем не менее не будет лишним, если мы еще раз затронем эту тему в контексте управления запасами.



Рентабельность (rentabel — «доходный, прибыльный») — показатель экономической эффективности, основа бизнеса.

Коэффициент рентабельности (доходности) представляет собой формулу, в числителе которой стоит прибыль, а в знаменателе — активы, ресурсы и т. д. Рассчитывается в процентах.

В самом общем виде этот показатель демонстрирует, сколько копеек прибыли приносит каждый рубль, вложенный в актив или ресурс. Чем выше этот показатель, тем лучше. Но это лишь одна сторона успеха в бизнесе. Другая — оборачиваемость. Сколько раз, повторившись, мы сможем получить этот показатель прибыли?



Пример. Продажа 10 единиц товара по 30 руб. за штуку рентабельностью (доходностью) 5 % в течение месяца приносит нам доход на весь объем 15 руб. (10 шт. × 30 руб. × 5 %). Делением прибыли на количество дней в периоде мы

получаем показатель оборачиваемости этого товара, который составляет 0,50 руб. (от продажи 10 единиц по цене 30 руб.) за месяц.

Если снизить доходность с 5 до 1 %, но при этом увеличить оборот в 10 раз, в абсолютном выражении мы получим прибыль большую, чем в первом варианте, — за счет увеличения зарабатывания денег в единицу времени.

Количество единиц товара	Цена продажи единицы, руб.	Сумма реализации, руб.	Доходность на единицу, %	Доход на всю партию, руб.	Период (количество дней), месяц	Оборачиваемость
10	30	300	5	15	30	0,50
100	29	2 900	1	29	30	0,97



Увеличение оборачиваемости — дополнительный параметр увеличения прибыли в абсолютном выражении.

Параметры оборачиваемости на примере торговли

Оборачиваемость — соотношение скорости продаж к среднему запасу за период. Проще говоря, оборачиваемость показывает, за какое время мы продаем средний запас, лежащий у нас на складе, как быстро мы получаем деньги, которые вложили. Чем выше оборачиваемость, тем лучше. Значит, наши денежки вернутся к нам быстрее.



Оборачиваемость — это количество оборотов в разгах или днях среднего остатка запасов за определенный отчетный период.

Исходя из определения, для расчета оборачиваемости нужны три параметра.

1. *Средний запас за период.* Под запасами мы понимаем как *товарные запасы* — готовой продукции и товаров для перепродажи, так и *производственные* — сырьё, материалов и комплектующих.
2. *Период.* Количество дней.
3. *Продажи за этот период* именно этой номенклатуры. *Товарооборот* — в торговле. *Себестоимость продаж* — в производственных компаниях.

Теперь подробнее рассмотрим составляющие.

1. Средний запас за период.

Не забыли? Формула расчета среднего запаса, как и любого актива, рассчитывается так:

$$\text{Запас (средний)} = \frac{\text{Запас на начало периода} + \text{Запас на конец периода}}{2}.$$

Данные для расчета берем из бухгалтерской отчетности, если анализируемый период — месяц и больше. Для подготовки более детальной информации руководствуемся данными управленческой отчетности.

На примере розничных продаж, где требуется более точная цифра оборачиваемости, а некоторые позиции товара не всегда присутствуют на складе ежедневно, формула для расчета среднего товарного запаса за период будет следующей:

$$ТЗ \text{ (средний)} = \frac{ТЗ \text{ 1/2} + ТЗ \text{ 2} + ТЗ \text{ 3} + \dots + ТЗ \text{ n/2}}{n - 1},$$

где $ТЗ \text{ 1}$, $ТЗ \text{ 2}$... $ТЗ \text{ n}$ — величина товарного запаса на отдельные даты анализируемого периода;

n — количество дней в периоде.

Пример расчета среднего товарного запаса за месяц (в шт.)

Число	Запас на этот день	Как выглядит в формуле
1	10 200	$10\,200 : 2 = 5\,100$
2	9 600	9 600
...	...	...
23	0	Этот день вычитается из подсчета оборачиваемости
24	0	Этот день вычитается из подсчета оборачиваемости
25	15 000	15 000
30	8 400	$8\,400 : 2 = 4\,200$
Всего на складе товаров за месяц		218 808 шт.
Дней для подсчета		27 дней
Средний запас за месяц		8 104 шт.

2. Период.

Обычно месяц. Но может быть и неделя, и год. Неделя — если речь идет о скоропортящихся товарах в розничной продаже продуктов питания. Более длительный период — год — используется, если мы рассчитываем эффективность работы компании или ее подразделений.

3. Продажи за период.

В единицах или рублях. Если в рублях, товарооборот в торговле лучше считать в ценах закупки, так как розничные цены могут часто меняться, а закупочные цены считаются более стабильными. В производственных компаниях при подсчете оборачиваемости готовой продукции берем показатель себестоимости реализованной продукции. Если считаем оборачиваемость складских запасов сырья и материалов, берем расход материала за этот период.

Поскольку оборачиваемость считается как в количественном (штуках, литрах, килограммах, метрах и т. д.), так и в денежном выражении, важно помнить следующее.



И запасы, и продажи считаются в одних величинах.

Формула оборачиваемости

Оборачиваемость считается в разгах или в днях.

1. *Оборачиваемость в разгах* показывает, сколько раз за период товар «обернулся», проданся. Другое название — *коэффициент оборачиваемости*. Вычисляется по формуле:

$$\text{Оборачиваемость (раз)} = \frac{\text{Продажи за период}}{\text{Средний запас за период}}.$$

Пример. В розничном магазине средний запас плиток шоколада «Аленка» за месяц составил 150 шт. Продажи за месяц — 300 шт.

Оборачиваемость (раз) составит: 300 шт. : 150 шт. = 2 раза.

Два раза в месяц продается средний запас плиток шоколада.

2. *Оборачиваемость в днях* показывает, сколько дней требуется для продажи среднего запаса. Вычисляется по формуле:

$$\text{Оборачиваемость (дни)} = \frac{\text{Количество дней периода}}{\text{Коэффициент оборачиваемости}}.$$

Оборачиваемость (дни) составит: 30 дней : 2 (раза) = 15 дней.

Для продажи среднего запаса нужно 15 дней. Это то же самое, что и два раза в месяц.



Оборачиваемость, как любой показатель, считается в динамике

Сама по себе оборачиваемость ни о чем не говорит. Оборачиваемость 30 дней — это хорошо или плохо? Вот если она была 60 дней, а стала 30 — хорошо. А если была 20 дней, а стала 30 — есть повод задуматься.

Оборачиваемость и срок кредита

Еще один важный критерий: соотношение оборачиваемости в днях и *кредита поставщика* — *отсрочки оплаты за этот товар*.

Продолжим рассматривать пример с оборачиваемостью плиток шоколада 15 дней. Если кредит, полученный у поставщика этого продукта, равен 30 дням, то ситуация в норме: мы возвращаем свои вложенные деньги через 15 дней. Поскольку срок оплаты товара — 30 дней после поставки, получается, что мы пользуемся этими деньгами еще 15 дней. Но если кредит равен 10 дням, а оборачиваемость товара — 15 дней, ситуация неблагоприятная: для погашения задолженности придется принимать меры по привлечению денежных ресурсов, так как деньги за этот товар еще не поступили.



Оборачиваемость товара не должна превышать срок кредита поставщика этого товара.

Уровень товарно-материальных запасов

Управление запасами подразумевает также отслеживание *уровня* запасов на складе. Нужно знать, на сколько дней торговли хватит товарного запаса или на сколько дней производства хватит складских запасов сырья, материалов и комплектующих.

Скорость продаж — потребления

Пример. В розничном магазине на складе по состоянию на 15-е число месяца запас минеральной воды «Волжанка» (0,5 л) — 320 ед. За период с 1-го по 15-е число продажи этой воды составили 450 ед. Определим, на сколько дней хватит имеющегося запаса.

1. Считаем скорость продаж за период.

$$\text{Скорость продаж (ед./дн.)} = \frac{\text{Объем реализации за период (ед.)}}{\text{Количество дней периода}}$$

Скорость продаж = 450 ед. / 15 дней = 30 ед. в день.

2. Определяем остаток продукции в днях, то есть за сколько дней он может быть распродан:

$$\text{Остаток продукции (дни)} = \frac{\text{Остаток продукции (ед.)}}{\text{Скорость продаж (ед./дн.)}}$$

Остаток продукции в днях = 320 / 30 = 10,6.

Имеющегося запаса хватит на 10 дней торговли. Необходимо предусмотреть, чтобы к указанному периоду запас был пополнен.

Аналогичный подход применяется и в производстве для расчета необходимого количества сырья, материалов, комплектующих. Только вместо понятия «скорость продаж» применяется термин «скорость потребления». Он показывает, на сколько дней производства хватит имеющегося запаса.

$$\text{Скорость потребления (ед. изм./дн.)} = \frac{\text{Объем потребления за период (ед. изм.)}}{\text{Количество дней периода (дн.)}}$$

Остатки по категориям оборачиваемости

В производственных компаниях управлять запасами на порядок сложнее, так как большая номенклатура требует своих методов и подходов.

Вот, например, один из методов, который основан на распределении фактических остатков в соответствии с определенными категориями оборачиваемости. Тот же метод ABC, но в несколько другой интерпретации. Диапазон значений индивидуален для каждого вида бизнеса и разрабатывается компанией исходя из текущих задач. Номенклатурные позиции могут быть объединены в группы, подгруппы и т. д. В качестве «сигнальных» показателей может использоваться длительность производственного или технологического циклов.

Порядок действий такой.

1. Задаем категории оборачиваемости.

Пример категорий оборачиваемости

Наименование	Оборачиваемость
Первая категория	Продолжительность технологического цикла
Вторая категория	Продолжительность производственного цикла
Третья категория	До 30 дней
Четвертая категория	30–60 дней
Пятая категория	Более 180 дней
Шестая категория	Более 360 дней

2. Распределяем номенклатурные позиции по соответствующим категориям (фактическое значение в днях).

Такой подход полезен тем, что помогает выявить критический уровень запасов: как минимальных, требующих немедленных мер для пополнения складских остатков, так и максимальных (абсолютный «неликвид»), требующих хоть и не таких срочных, но кардинальных управленческих решений.

Норматив складских остатков

Остатки складских запасов рассчитываются с учетом многих факторов:

- скорости потребления (продаж);
- объема выпуска (продаж);
- условий поставки — тарность (бочки, ящики), количество дней исполнения заказа, количества дней в пути и т. д.;
- сроков хранения запасов и т. д.

Подробнее пример расчета складских остатков рассмотрен в разделе «Дельные советы» этой главы.

Контроль запасов

Здесь, как и везде, единого шаблона по контролю за сохранностью и состоянием запасов не существует. В каждой компании своя специфика и особенность существующих бизнес-процессов. Однако основные направления можно выделить.

Контроль за сохранностью товарно-материальных ценностей. Еще никто не придумал более действенного способа контролировать сохранность товарно-материальных ценностей, чем проведение регулярных инвентаризаций — периодической сверки данных бухгалтерского и складского учета. К этому стоит добавить пересмотр норм расходов материалов, например, в связи с появлением нового поставщика или заменой какого-то вида сырья на идентичное. Не забываем о закреплении материальной ответственности.

Складирование, хранение, транспортировка. Организованный должным образом логистический процесс на складе позволит сделать оптимальными затраты на разгрузку, хранение и отпуск товарно-материальных ценностей, эффективнее использовать складские площади, а также сократить время на хранение и повысить оборот склада. Следует учитывать и условия хранения: усушка, утруска, усадка могут существенно увеличить ваши убытки по списанию ввиду несоответствующих условий хранения.

В крупных производственных и торговых компаниях, где управлению складской структурой и транспортной логистикой уделяется большее внимание, существенная экономия достигается именно за счет правильной организации действий техники, персонала, документооборота во всей технологической цепочке.



Эффективная система контроля за сохранностью и состоянием запасов позволит вам снизить потребность бизнеса в оборотном капитале.

Работа с кредиторской задолженностью

Говоря о запасах, мы не можем обойти вниманием и такую важную финансовую категорию, как расчеты с поставщиками за поставленные товарно-материальные ценности или выполненные работы и услуги, то есть кредиторскую задолженность.



Кредиторская задолженность — обязательства компании перед ее партнерами, долги к уплате.

В этом разделе мы будем рассматривать кредиторскую задолженность перед поставщиками, когда товар, работы, услуги уже поставлены, а денежные средства за них еще не выплачены.

Какая еще бывает кредиторская задолженность?

На балансе компании числятся и другие виды кредиторской задолженности:

- перед покупателями, когда аванс получен, а товары, работы, услуги еще не реализованы;
- перед персоналом по начисленной и невыплаченной заработной плате;
- перед фискальными органами по начисленным налогам и сборам.

Почему важно эффективно работать с кредиторской задолженностью

Во-первых, кредиторская задолженность является одним из ресурсов формирования оборотного капитала, так как представляет собой привлеченные средства — товарный кредит на беспроцентной основе. Это, пожалуй, самое важное ее свойство.

Во-вторых, просроченная кредиторская задолженность может привести к необходимости уплаты штрафных санкций и предъявлению судебных исков. А это прямые убытки. Поэтому важно организовать работу по оплате поставщикам таким образом, чтобы компания могла своевременно и в полной мере выполнять свои финансовые обязательства.

В-третьих, кредиторская задолженность, являясь весомой частью текущих обязательств, оказывает прямое влияние на финансовые показатели ликвидности и платежеспособности. Именно поэтому необходимо стремиться к ее оптимизации.

Как сделать оптимальной величину кредиторской задолженности

Работа с договорами. Оговаривая с поставщиками условия поставки, мы оперируем тремя взаимосвязанными величинами, такими как:

- длительность отсрочки;
- цена;
- размер партии.

Очевидно, что чем больше отсрочка, тем большую величину кредиторской задолженности мы имеем. Цена также зависит как от длительности отсрочки (предоплата почти всегда подразумевает скидку), так и от размера партии поставки (чем больший объем вы закупаете, тем лояльнее цена поставщика).

Фактор оплаты. Определяя оптимальный размер партии, помимо необходимости в поддержании уровня складских запасов, учитываем и частоту оплат. Если будем закупать часто и мелкими партиями, то оплата будет проводиться часто и небольшими суммами. Если же берем крупную поставку, то платежи подразумеваются редкие, но на большие суммы. Здесь также велик соблазн получения большой скидки при закупке большой партии.

Случай из практики

Завод по производству аккумуляторных батарей. Один из поставщиков комплектующих предложил большую скидку на крупную партию. Исполнительный директор, действуя из благих побуждений и посчитав себестоимость батареи с учетом новой цены детали, отдал распоряжение перечислить достаточно большую денежную сумму на покупку этой партии, используя в том числе и лимиты кредитования в банке. Партию получили. Впоследствии ее хватило на полгода. Но при этом не хватило денег на другие комплектующие, ведь были исчерпаны и кредитные ресурсы. В результате цех простоял около месяца, в то время как покупатели остались с неотгруженными заказами, а сам завод не получил запланированную прибыль от продаж.

Анализ состояния кредиторской задолженности поможет держать ее под контролем.

- Ежемесячно проводите сверку расчетов с поставщиками — в этом одна из функций бухгалтерии. Иногда несвоевременно оформленные документы могут существенно исказить общую картину состояния расчетов.
- Не допускайте просрочки по платежам. Во всех случаях выгоднее находиться в партнерских отношениях с поставщиками.
- Следите за оборачиваемостью кредиторской задолженности.

Формулы оборачиваемости:

$$\text{Коэффициент оборачиваемости КЗ} = \frac{\text{Стоимость продаж (период)}}{\text{Средняя КЗ}}.$$

где

$$\text{Средняя КЗ} = \frac{\text{КЗ на начало периода} + \text{КЗ на конец периода}}{2}.$$



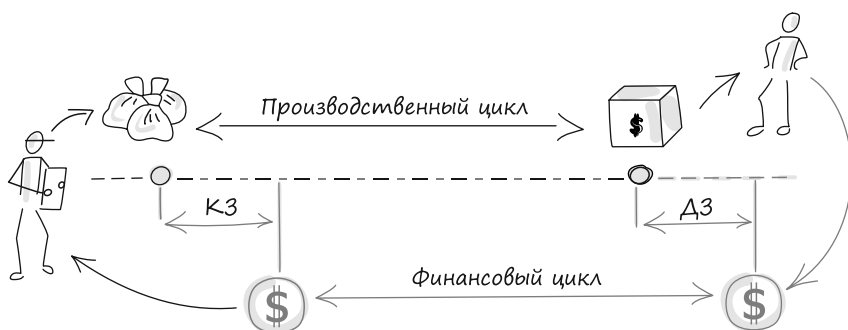
Важный момент! Сумму кредиторской задолженности берем сопоставимую себестоимости продаж. То есть сырье и материалы, включенные в себестоимость, соотносятся с задолженностью поставщикам этих ресурсов.

Оборачиваемость в днях показывает период кредитования, то есть среднюю продолжительность отсрочки платежа:

$$\text{Оборачиваемость КЗ (дни)} = \frac{\text{Продолжительность периода (дни)}}{\text{Коэффициент оборачиваемости}}.$$

Кредиторская задолженность — составляющая операционного цикла

Именно с кредиторской задолженности начинается производственный цикл (поступление на склад и в производство сырья и материалов) и заканчивается финансовый цикл (оплата сырья и материалов).



Мы уже выяснили, что чем короче финансовый цикл, тем выше оборачиваемость текущего оборотного капитала и тем меньше потребность компании в заемных ресурсах. Идеальное финансирование производственного цикла — за счет внешних контрагентов.



Показателем качественного управления кредиторской задолженностью является сокращение финансового цикла.

Конечно, наряду с дебиторской задолженностью ☺ (об этом — глава 6 «Управление дебиторской задолженностью»).

Дельные советы. Как рассчитать норматив складских остатков



Полезный инструмент «Расчет норматива складских остатков»

Такой расчет делает служба закупок, когда необходимо определить потребность в материалах на производственный план месяца.

Для разработки норматива складских остатков нужны как минимум два документа.

1. Нормативы расхода материалов.

Соответствует технологическим процессам. В этом условном примере компания выпускает четыре вида продуктов, которые состоят из пяти видов материалов в различных пропорциях. Так, продукт 1 содержит:

- материала 1 — 5 ед.;
- материала 2 — 4 ед.;
- материала 3 — 3 ед.;
- и т. д.

Нормы расходов материалов

	Продукты			
	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	Продукт 4
Количество материалов на единицу продукции				
Материал 1	5	4	2	3
Материал 2	4	5	3	2
Материал 3	3	2	4	5
Материал 4	2	3	5	4
Материал 5	0,2	0,2	0,2	0,2

2. План производства продукции на текущий месяц.

В нем указано количество (в единицах) производимой продукции.

Объем производства, ед.	
Продукт 1	1 800
Продукт 2	2 500
Продукт 3	1 600
Продукт 4	1 500

На основе этих данных выводится норма потребления на план производства в суточном количестве и на месяц.

3. Расчет норматива складских запасов материалов.

Делается на текущий месяц для определения необходимого количества материалов при производстве запланированного количества продуктов.

Расчет норматива складских остатков

[illegible]

Кратность поставки — минимальная тарность: бочки, ящики и т. д.

Единица измерения — штуки, литры, кг и т. д.

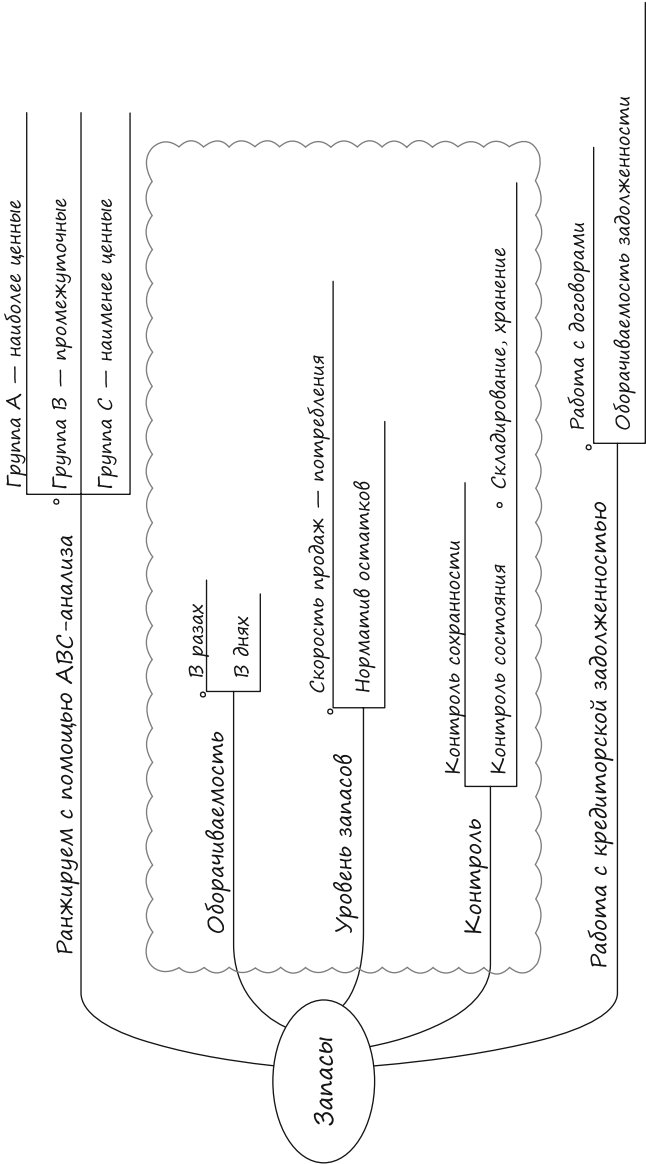
Текущий запас (гр. 7) предназначен для обеспечения производства материальными ресурсами между двумя очередными поставками и определяется как произведение среднесуточного расхода на интервал между поставками в днях. Текущий запас достигает максимальной величины к моменту начала производственного месяца. По мере использования он уменьшается и к моменту первой очередной поставки частично или полностью потребляется. Восполняется до максимального размера в течение производственного месяца.

Страховой запас (гр. 9) определяется как произведение среднесуточного расхода материала на разрыв в интервале поставок в связи с выходными днями между рабочими неделями или в связи со срывом поставок поставщиками. Страховой запас покрывает потребность производства в случае разрыва поставки по названным причинам.

Полный запас. Норматив запаса. Складывается из суммы текущего и страхового запаса.

Норматив запаса мы считаем в количественном выражении. Если в эту форму добавить графы «Цена» и «Стоимость», то получится норматив запасов в денежном выражении. Впоследствии эти цифры могут использоваться для планирования денежных средств на закупку запасов.

Резюме. Карта управления запасами



Глава 6. Управление дебиторской задолженностью

Дебиторская задолженность — это обещание клиента вам заплатить.

Автор неизвестен, но точнее не скажешь

В этой главе

- Что такое дебиторская задолженность и почему важно ею управлять.
- Все начинается с контракта.
 - Условия оплаты.
 - Условия неоплаты.
 - Несколько слов о «политиках».
 - Сколько стоят деньги компании.
- Лимит дебиторской задолженности.
 - Какую дебиторскую задолженность может позволить себе компания.
 - Кредитный лимит дебитора.
- Контроль и анализ.
 - Текущее состояние дебиторской задолженности.
 - Анализ по срокам возникновения.
 - Коэффициент инкассации.
 - Прогноз дебиторской задолженности.
- Показатели состояния дебиторской задолженности.
 - Оборачиваемость.
 - Соотношение дебиторов и кредиторов.
 - Затраты на содержание и реальная прибыль.

- Когда задолженность становится проблемой.
 - Работа по взысканию долгов.
 - Продажа дебиторской задолженности.
- Дельные советы. Создание системы управления дебиторской задолженностью.
- Резюме. Карта управления дебиторской задолженностью.

Цель бизнеса — получение прибыли, которая, как известно, возникает в результате продаж товаров или услуг. Теории продаж посвящено множество книг, тренингов. В них подробно рассматривается главное — как заставить покупателя обратиться именно к вам, вернее, к вашему товару или услуге. В розничных продажах этот цикл становится законченным, когда покупатель идет в кассу и оплачивает покупку. Во всех остальных случаях продажа считается таковой, когда денежные средства поступают на ваш счет. И желательно, чтобы это было вовремя.

Таким образом, продажи в кредит — неременное условие работы бизнеса вне зависимости от его масштабов.

Управление поставками в кредит можно разбить на пять основных шагов.

- Во-первых, вы должны определить условия, на которых предполагаете продавать товары. Сколько времени вы собираетесь давать своим покупателям для оплаты их счетов? Готовы ли предложить скидку, если оплата будет произведена своевременно?
- Во-вторых, вы должны решить, какие свидетельства платежеспособности вам необходимы. Предложите ли вы покупателю просто подписать счет или станете настаивать на каких-то более формальных подтверждениях задолженности?
- В-третьих, вы должны определить, какие покупатели, вероятнее всего, оплатят свои счета. Будете ли вы судить об этом на основании прошлых записей, относящихся к этому покупателю, или прошлых финансовых отчетов? Или вы будете полагаться на подтверждение банка?
- В-четвертых, вы должны решить, какой по величине кредит вы готовы предоставить каждому покупателю. Предпочтете ли вы надежность,

отвергая любое предложение, вызывающее сомнение? Или вы возьмете на себя риск появления некоторых сомнительных долгов в качестве издержек создания обширной постоянной клиентуры?

- И наконец, после того, как вы предоставили кредит, у вас появляется проблема взыскания денег по истечении его срока. Как вы будете отслеживать платежи? Какие меры вы станете предпринимать по отношению к тем, кто платит с задержкой?

*Из книги Р. Брейли, С. Майерса
«Принципы корпоративных финансов»*

Всегда приходится выбирать между риском и доходностью. Продажи в кредит — передача товара на реализацию с отсрочкой или рассрочкой оплаты — это всегда риск. В то же время, устанавливая жесткие ограничения по оплате, компания лишает себя дополнительных объемов продаж.

Долги покупателей — важная часть оборотных активов. Управление задолженностью дебиторов мы и рассмотрим в этой главе.

Из этой главы вы узнаете:

- что такое дебиторская задолженность и почему важно ею управлять;
- что надо учесть сразу при составлении контрактов, чтобы избежать возможных проблем с должником;
- какой лимит установить покупателю;
- насколько критичен «возраст» задолженности;
- во что обходится кредитование клиентов для самой компании;
- какие формы отчетов помогут вам держать долги покупателей под контролем;
- что делать, если должник не спешит с оплатой;
- как создать эффективную систему управления дебиторской задолженностью в своей компании.

Что такое дебиторская задолженность и почему важно ее управлять

Если ваша компания предоставляет рассрочку оплаты, значит, на ее балансе всегда будет числиться задолженность тех, кто пользуется этой рассрочкой.



Дебиторская задолженность — суммы долга покупателей ваших товаров или услуг.

Экономическая «природа» дебиторской задолженности — предоставление займа, поэтому дебиторская задолженность обладает всеми его специфическими особенностями: рисками невозвратов, инфляционных потерь и т. д.

В этом разделе мы поговорим о дебиторской задолженности покупателей. Однако с точки зрения учета дебиторы могут быть разные.

Какая еще бывает дебиторская задолженность

Дебиторская задолженность, связанная с *коммерческой деятельностью* компании:

- предоплаты и авансы поставщикам (закупки товаров, сырья, услуг);
- переплаты по закупкам товаров, сырья, услуг (излишне перечисленные суммы, подлежащие возврату);
- отсрочка оплаты покупателями отгруженной продукции (товаров, услуг).

Дебиторская задолженность, связанная с *некоммерческой* (или административно-хозяйственной) деятельностью, предполагает промежуток времени между оплатой (выдачей) денежных средств и документарным оформлением хозяйственных операций:

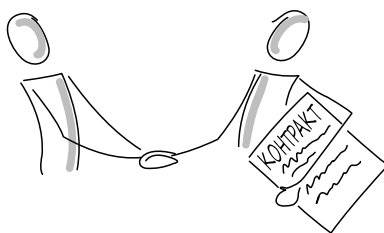
- оплата счетов арендодателей, поставщиков коммунальных услуг и пр. — до момента получения акта выполненных работ/оказанных услуг;
- задолженность персонала компании по выданным подотчетным суммам (командировочные расходы, хозяйственные нужды и др.).

Почему важно управлять дебиторской задолженностью

- Получение платежей — один из основных вариантов поступления денежных средств.
- Работа с дебиторской задолженностью — важнейший инструмент в управлении продажами компании, она тесно связана с ценовой и маркетинговой политикой компании.
- В работе с дебиторами важно соблюдать разумность: с одной стороны, излишняя жесткость способствует оттоку покупателей, уменьшая товарооборот и увеличивая нереализованные товарные остатки; с другой стороны, излишняя мягкость в отношении недобросовестных дебиторов приводит к сокращению оборотного капитала и ставит компанию перед необходимостью привлекать платные заемные ресурсы.
- При дефиците оборотного капитала дебиторская задолженность остается одним из основных способов исправления текущей ситуации.

Все начинается с контракта

От того, как вы составите договор, зависит и то, насколько вовремя и в полной мере вы получите свои денежки. Оставим юристам все тонкости создания текстов документов, действительно надежных и в полной мере учитывающих интересы обеих сторон. Разберемся лишь с некоторыми значимыми финансовыми составляющими.



Условия оплаты

В первую очередь необходимо предполагать гибкие условия оплаты, способствующие максимальному притоку денежных средств. Существуют следующие виды оплат.

- *Предоплата.* Оплата 100 % стоимости товара — наиболее предпочтительный вариант для продавца.
- *Частичная предоплата.* Сочетает авансовый платеж и продажу в кредит.
- *Стопроцентная оплата в момент отгрузки.* Покупатель оплачивает всю стоимость товара в момент отгрузки — прямой обмен товара на деньги.

- *Передача на консигнацию (реализацию).* Предусматривает сохранение права собственности на товар до момента получения оплаты за него.
- *Выставление промежуточного счета.* Эффективно при долгосрочных контрактах. Счет выставляется при выполнении определенного этапа работ, что обеспечивает регулярный приток денежных средств.
- *Гибкое ценообразование.* Редко, но используется. При долгосрочных контрактах применяется для защиты компании от инфляционных убытков: цены в контракте могут быть привязаны к общему индексу инфляции или прибыли от альтернативных вложений. В других случаях используется для стимулирования ранней оплаты: возможно изменение цены на товар в зависимости от сроков оплаты. Временные промежутки в любом случае оговариваются условиями контракта.

Какие еще формы оплаты бывают

Аккредитив — обязательство банка заплатить третьему лицу. Используется в случаях, когда продавец и покупатель впервые имеют дело друг с другом и пока не готовы работать по предоплате или предпоставке. Покупатель (дебитор) открывает в банке аккредитив на сумму, причитающуюся продавцу за отгруженный товар. Как только предмет сделки передан покупателю (это могут быть документы об отгрузке товара), продавец обращается в указанный банк, который и осуществляет платеж. Аккредитивная форма расчетов позволяет гарантировать платеж поставщику, при этом денежные средства из оборота не отвлекаются. Применяется чаще во внешнеторговых сделках.

Банковская гарантия — письменное обещание банка заплатить за третью сторону. Предполагает, что банк будет возмещать необходимую сумму в случае неисполнения дебитором своих обязательств. Прибегают к ней не так уж часто, скорее это может быть дополнительным условием обеспечения обязательств.

В том и другом случае предусмотрены банковские комиссии.

Дополнительными условиями обеспечения обязательств по договору могут быть:

- неустойки, штрафы, пени;
- залог (клиента или третьих лиц);
- поручительство;
- страхование.

Постарайтесь составить с клиентом такой договор, нарушение условий которого было бы для него крайне невыгодным.

Условия неоплаты

Приведу несколько советов из практики, которые помогут вам заставить клиентов более внимательно относиться к платежной дисциплине.

1. Предусмотрите штрафные санкции и пени за просрочку платежей.

Чем выше сумма неустойки, тем менее выгодно дебитору затягивать сроки оплаты. Но есть и другая сторона: покупатель может отказаться подписать договор, который предусматривает слишком высокие штрафы. Не секрет, что отдельные компании сознательно нарушают платежную дисциплину, так как размер санкций по договорам значительно ниже, чем проценты по кредитам. Чтобы соблюсти интересы обеих сторон, можно предусмотреть прогрессивную шкалу начисления пеней. Например, при задержке оплаты на 1–10 дней должник выплачивает своему поставщику 0,1 % от суммы дебиторской задолженности. Если контрагент запаздывает с платежом на 10–20 дней, пени повышаются до 0,5 % и т. д.

Совет из практики: неукоснительно соблюдайте условия договора. Если в договоре содержится условие начисления пеней за просрочку платежей, то, не предоставив клиенту счет на сумму этих пеней, вы тем самым нарушаете договор. Но сначала не забудьте предварительно поставить клиента в известность о возникновении проблем и о ваших соответствующих действиях.

2. Поощряйте за досрочную оплату.

Еще один способ управления дебиторской задолженностью — предоставлять клиенту скидки за досрочную оплату. В зависимости от срока поступления денежных средств на ваш расчетный счет предусмотрите возможность скидки в процентном отношении от перечисленной суммы. И не забудьте включить это условие в договор.

3. Привяжите отпускные цены к срокам оплаты.

Это вариант гибкого ценообразования, где устанавливается базовая стоимость продукта и фиксированная надбавка к ней (определенный процент, применяемый при нарушении сроков платежа). Кроме того, в контракте оговаривается предельная календарная дата, вплоть до которой рассчитываются проценты. Как правило, она совпадает с датой платежа по договору.

4. Включите пункт о приостановке отгрузки.

В качестве меры воздействия на «недобросовестных» плательщиков может служить условие включения стоп-листа отгрузки очередной партии товаров при неоплате предыдущей.

Несколько слов о «политиках»

Каждая уважающая себя компания имеет во внутреннем пользовании документ, определяющий систему и условия предоставления скидок в зависимости от объема заказов, истории отгрузок, кредитного рейтинга покупателя и т. д. Как правило, он называется «Коммерческой политикой» и находится в ведении службы продаж.

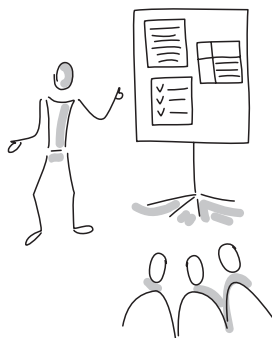
Но ведь продажи товаров с отсрочкой оплаты являются не чем иным, как предоставлением товарного кредита. Под кредитами в данном случае мы подразумеваем передачу товара на реализацию, продажу с отсрочкой или рассрочкой платежа и т. д. И здесь компании необходимо ввести единую систему мер и правил, по которым такие кредиты будут предоставляться и впоследствии можно будет контролировать их возврат. Такой внутренний документ называется «Кредитной политикой».

В этом документе должны быть изложены базовые положения предоставления коммерческих кредитов и порядок взыскания задолженности клиентов. Основные моменты, которые должны быть освещены:

- методы оценки покупателей и отнесения их к соответствующей группе риска (сегменту, классу и т. д.);
- правила и методики расчета максимально допустимых скидок и отсрочек платежа для каждого сегмента;
- распределение обязанностей и порядок взаимодействия при работе с должниками;
- описание процедур взыскания долгов и инициации судебных разбирательств.

Без такого документа невозможно представить эффективное управление дебиторской задолженностью. Как правило, он принимается на год. По истечении указанного периода уточняются цели, задачи, корректируются подходы и принятые стандарты.

Впрочем, несмотря на столь серьезные названия, перечисленные функции может нести и один документ — все зависит от масштабов бизнеса и корпоративной культуры в вашей компании. Объем в данном случае тоже не имеет значения. Если все, что касается области продаж или рассрочек оплаты в вашем бизнесе, уместится на одном листе, это тоже будет руководством к действию. Главное, чтобы информация была закреплена законодательно и была понятна вашему персоналу.



Создайте систему правил, по которым вы выстраиваете продажи, принимаете решения о кредитовании клиентов, отслеживаете исполнение оплаты и принимаете меры по взысканию долга.

Случай из практики

Проект по постановке системы управленческого учета на кондитерской фабрике. На момент моего прихода в компанию в качестве бизнес-консультанта дебиторская задолженность составляла приблизительно 1,3 млн руб. сплошным списком. Три менеджера по продажам вели своих покупателей «по регионам». При этом цифры, которыми владел менеджер, сводились к общей сумме задолженности его клиентов и сумме задолженности конкретного покупателя на текущий день. И то для того чтобы озвучить последнее, требовалось несколько раз проверить карточку контрагента, сверив последние отгрузки и оплаты. А уж определить из общей суммы задолженности покупателя долю «просрочки» — задача на полдня работы менеджера. Ценовая политика компании предусматривала общие для всех правила.

Было сделано следующее.

- Проведено ранжирование покупателей (каналы сбыта) по признаку «объем выбранной продукции»: крупный опт, средний опт и мелкая розница, определены параметры отнесения к группе.
- Определены условия оплаты для каждой группы, условия предоставления скидок, установлены лимиты кредитования внутри каждой группы. Закреплены в «Коммерческой политике».

- Для эффективности работы менеджеров разбивка «по регионам» сменилась на разбивку «по каналам сбыта». Таким образом, каждый менеджер отвечал за свой сегмент, имея на руках единые правила работы с ним.

Результат — через три месяца объемы отгрузок компании выросли на 20 %, объем дебиторской задолженности снизился до 1 млн руб. Во многом это произошло благодаря эффективной ценовой политике, четким правилам работы с конкретным сегментом, привязке кредитного лимита покупателя к условиям предоставления скидок.

Сколько стоят деньги компании

Когда мы рассматриваем дебиторскую задолженность как кредит, предоставленный покупателю, мы должны понимать, во что обходится такое кредитование клиентов для самой компании.

Финансирование дебиторской задолженности, как, впрочем, и любое финансирование, рассчитывается из стоимости собственного и заемного капиталов.

Стоимость заемного капитала определяется как средневзвешенная величина на расходов компании по обслуживанию всех процентных займов.



Расчет средневзвешенного значения, или Как правильно определить стоимость заемных ресурсов

Допустим, компания в течение года выплачивает три разных кредита, по каждому из которых предусмотрен определенный процент годовых. Общая сумма кредитов составляет 2 млн руб. Каков средний процент годовых кредитного портфеля компании?

- 400 тыс. руб. по ставке 13 % годовых
- 1000 тыс. руб. по ставке 20 % годовых
- 600 тыс. руб. по ставке 18 % годовых
- 2000 тыс. руб. по ставке (?) годовых

Процентная ставка
(среднее арифметическое)
 $(13 + 20 + 18) : 3 =$
 $= 17 \% \text{ годовых}$

Но доля каждого кредита в общем портфеле разная. И среднее арифметическое не отражает действительную стоимость кредитного портфеля предприятия. Для этого и используют показатель средневзвешенного значения, учитывающего не только значение, но и *вес* каждого показателя.

$$\begin{aligned} &\text{Процентная ставка (средневзвешенная)} \\ &\frac{(400 \text{ тыс. руб.} \times 13/100) + (1\,000 \text{ тыс. руб.} \times 20/100) + 600 \text{ тыс. руб.} \times 18/100}{400 \text{ тыс. руб.} + 1\,000 \text{ тыс. руб.} + 600 \text{ тыс. руб.}} \times 100 \\ &\text{что соответствует } 18 \% \text{ годовых} \end{aligned}$$

Таким образом, стоимость заемных ресурсов обходится компании не в 17, а в 18 % годовых.

Показатель средневзвешенного значения применяется в различных экономических расчетах.

В закупках этот показатель используется при расчете средней цены закупки нескольких партий одноименного товара по разным ценам, в продажах — при определении средней цены продажи или средней наценки и т. д.

В виде формулы средняя стоимость заемного капитала представлена так:

$$D = \frac{D1 \times SD1 + \dots + Dn \times SDn}{SD1 + \dots + SDn},$$

где D — средний процент стоимости заемного капитала, %;

$D1 \dots Dn$ — процентные ставки по кредитам, %;

$SD1 \dots SDn$ — суммы кредитов, тыс. руб.

Стоимость собственного капитала можно определять несколькими методами. Не буду приводить здесь сложные вычисления, упрощу задачу. Можно взять самую большую ставку по депозиту (как альтернативную стоимость вложений) или уровень доходности, который хотел бы иметь собственник. Остановимся на желаемой доходности собственника на сумму вложенного в бизнес капитала.

Имея соответствующие данные по величинам собственного и заемного капитала, а также стоимости этих ресурсов, несложно вывести формулу стоимости капитала:

$$K = \frac{SE \times E + SD \times D}{SD + SE},$$

где K — средняя стоимость капитала, %;

SE — величина собственного капитала компании, тыс. руб.;

E — стоимость собственного капитала, %;

SD — величина заемного капитала компании, тыс. руб.;

D — стоимость заемного капитала, %.

Продолжая наш условный пример, берем величину собственного капитала (строка в балансе) 1 000 тыс. руб., на которую владелец хотел бы получать 24 % годовых. Заемный капитал (сумма кредитов) компании составляет 2 000 тыс. руб, его стоимость — 18 % годовых.

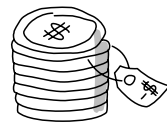
Итого средняя стоимость привлеченного капитала равна:

$$\frac{1\,000 \times \frac{24}{100} + 2\,000 \times \frac{18}{100}}{1\,000 + 2\,000} \times 100 = 20 \, \%.$$

Для тех, кто любит точность, отмечу два момента:

- из величины собственного капитала вычитается стоимость переоценки имущества, если таковая имелась;
- доходность собственника корректируется на ставку налога на прибыль.

Таким образом, стоимость денег компании, направленных на финансирование дебиторской задолженности, составляет 20 % годовых, или 1,67 в месяц (20 % : 12 мес.), или 0,055 в день (20 % : 365 дн.).



Определение стоимости денежных ресурсов для самой компании — пожалуй, самая важная цифра при принятии решений по предоставлению скидок, рассрочек платежа и величине лимита кредитования клиента.

Лимит дебиторской задолженности

Скажу сразу: какого-то специального норматива дебиторской задолженности не существует. Само по себе увеличение или уменьшение дебиторки — результат, на который влияет много факторов, зависящих не только от колебаний объемов продаж, но и от взаимоотношений с покупателями, эффективности проводимой компанией кредитной политики.

Увеличение дебиторской задолженности может произойти за счет:

- роста продаж;
- увеличения отсрочек платежа;
- неэффективных мер по работе с просроченной задолженностью.

Уменьшению дебиторской задолженности могут способствовать:

- сокращение объемов продаж;
- уменьшение отсрочек платежа;
- увеличение продаж по предоплате;
- эффективная работа по взысканию просроченных платежей.

Таким образом, колебания дебиторской задолженности мало о чем говорят. Другой вопрос, какую дебиторскую задолженность может позволить себе компания.

Какую дебиторскую задолженность может позволить себе компания

По своей сути дебиторская задолженность — определенный вид финансовых вложений одной компании в другую. В зависимости от отрасли и масштабов бизнеса она может занимать значительную часть оборотного капитала. Бессистемный подход к изменению отсрочек платежа и кредитных лимитов дебиторов может грозить, с одной стороны, проблемами с ликвидностью, с другой — потерями определенной доли клиентов.

Как это сказывается на ликвидности? Рассуждая категориями баланса, скажу так: если вы решили увеличить срок или сумму кредитования своих дебиторов (увеличить статью актива баланса), то вы же должны позаботиться

об источнике этого увеличения (статье пассива баланса). Лучшим вариантом будет, если сговорчивый поставщик также увеличит отсрочку ваших платежей ему. В этом случае источник будет бесплатным и вам удастся сохранить ликвидность на исходном уровне. А если такого не случится, значит, вам наверняка придется прибегнуть к займам и кредитам, а это, как известно, ресурс платный.

И не забудьте про другой важный аспект деятельности компании, в котором необходимо соблюдать равновесие, — баланс денежных потоков. Немало компаний с хорошими показателями прибыли и рентабельности становились банкротами только потому, что не могли вовремя расплатиться по своим обязательствам из-за отсутствия денег.

После того как вы определились с приемлемым уровнем дебиторской задолженности, остается распределить кредитные лимиты по клиентам.

Кредитный лимит дебитора

Когда вы только начинаете работать с клиентом, как правило, отпуск продукции производится на условиях предоплаты. По мере накопления статистики платежей и поставок приходит время предоставить контрагенту кредитный лимит — *максимально допустимый размер дебиторской задолженности*.

Кредитные лимиты рассчитываются на основе ожидаемых продаж конкретному покупателю и продолжительности отсрочки платежа. Поскольку кредитные лимиты, как правило, устанавливаются на год, то и формула будет следующей:

$$\begin{aligned} \text{Кредитный лимит} &= \text{Ожидаемый годовой} \\ &\quad \text{объем продаж (руб.)} / 360 \times \\ &\quad \times \text{Продолжительность отсрочки платежа (дн.).} \end{aligned}$$

Например, если предполагаемый объем поставок составляет 10 000 руб. в месяц (в год 120 000 руб.), а отсрочка платежа — 14 календарных дней, то кредитный лимит будет равен 4 667 руб.:

$$120\,000 : 360 \times 14 = 4\,667 \text{ руб. или } 10\,000 \text{ р.} : 30 \times 14 = 4\,667 \text{ руб.}$$

Банковские или календарные

Важный момент, на который нужно обращать внимание, — в каких днях установлена рассрочка платежа: банковских или календарных. В примере мы посчитали сумму кредита в календарных днях. Если же в условиях договора указаны 14 банковских дней, то календарных будет соответственно 18. И кредитный лимит будет равен:

$$10\,000 : 30 \times 18 = 6\,000 \text{ руб.}$$

Для того чтобы принять решение о величине кредита, достаточно изучить клиента в следующих направлениях:

- оценить надежность бизнеса на основании его финансовой отчетности;
- проанализировать уже существующую статистику оплат;
- определить, какую прибыль приносит клиент вашей компании.

На основании сделанных выводов вы и принимаете решения. Теперь подробнее.

Шаг 1. В первую очередь оценивается *надежность бизнеса* клиента. Вывод делается на основе данных его отчетности. В главе 2 «Финансовый анализ? Легко!», в разделе «Дельные советы», я уже говорила о том, каким образом менеджеру следует оценивать финансовое состояние клиента — куда смотреть, какие выводы делать. Важны активы, прибыль, денежные потоки. Возможно, вам понадобится не вся отчетность, но данные баланса анализируются в первую очередь. Помните о том, что не всегда отчетность, предоставленная клиентом, вызывает доверие, поэтому приветствуются личные контакты. Выезд в офис контрагента или на производство существенно дополняют информацию о финансовых коэффициентах их отчетности.

Для того чтобы создать работающую систему показателей, создайте свой способ экспресс-оценки платежеспособности клиента.

Шаг 2. Проанализируйте *статистику оплат*. Клиент уже имеет некоторую историю в вашей компании, и вы уже можете составить мнение о его платежной дисциплинированности. Для этого можно рассчитать средневзвешенный период просрочки по этому контрагенту и сравнить его со средним по компании. По полученным результатам можно сделать вывод о надежности клиента.

Шаг 3. Определите, какую *прибыль* приносит вам этот клиент. Для этого сравните наценку клиента со средневзвешенной по всем контрагентам. И рассчитайте реальную прибыль, которую приносит клиент. Об этом мы еще подробнее поговорим дальше.



Разработайте систему оценки и ранжирования клиентов. Включите это описание в «Кредитную политику» компании.

В зависимости от выбранных критериев можно разделить покупателей на категории по принципу ABC-анализа, о котором мы уже говорили.

- *Категория А* — стратегически важные покупатели. Как правило, эта категория предусматривает долгосрочные контракты, большие объемы, специальные цены, льготный период оплаты и другие особые условия.
- *Категория В* — стабильно работающие покупатели с регулярным объемом продаж. Основная часть ваших клиентов.
- *Категория С* — новые покупатели, проблемные покупатели, покупатели с нерегулярными заказами и т. д. В этих случаях лимит кредитования не предусмотрен или предусмотрен в небольшом объеме и/или жестких сроках.

И помните следующее.



Лимит дебиторской задолженности, установленный для контрагента, — величина непостоянная. Желательно пересматривать его с определенной периодичностью (раз в квартал, полугодие и т. д.).

Контроль и анализ

Этот этап подразумевает отслеживание текущего состояния задолженности и нужен для того, чтобы понимать, все ли идет хорошо.

Для бухгалтера или любого другого финансового работника, который наблюдает результат стараний менеджеров по продажам в виде сумм и дат предполагаемой оплаты, на первый план выходит задача отслеживания дебиторской задолженности по срокам возникновения. Ведь от своевременного поступления платежей зависит и ликвидность самой компании — ее возможность гасить собственные обязательства.

Текущее состояние дебиторской задолженности

Необходимая информация за определенный период по контрагентам и датам возникновения задолженности может быть представлена, например, в виде такого отчета.

Пример отчета «Состояние дебиторской задолженности»

Контрагенты	Сумма на начало периода	Отгружено		Поступление средств		Сумма на конец периода
		Дата	Сумма	Дата	Сумма	
1	2	3	4	5	6	7 = 2 + 4 – 6
Компания А	200 000	...	1 100 000	...	800 000	500 000
Компания Б	700 000			...	300 000	400 000
Компания В	500 000	...	700 000	...	800 000	400 000
Компания Г	400 000	...	1 000 000	...	500 000	900 000
...	150 000		—		—	150 000
Итого	1 950 000		2 800 000		2 400 000	2 350 000

Такая форма:

- отражает реальное состояние расчетов с каждым дебитором;
- позволяет контролировать сроки погашения их обязательств;
- помогает оценить платежную дисциплину каждого контрагента.

Анализ по срокам возникновения

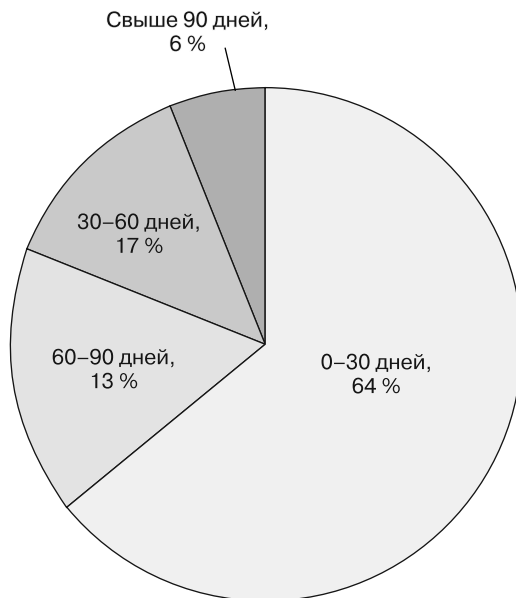
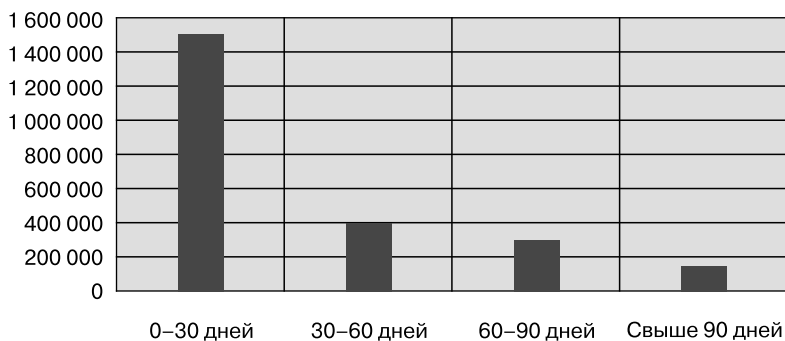
Реестр старения дебиторской задолженности — основной инструмент контроля по срокам возникновения задолженности. Позволяет анализировать и контролировать структуру задолженности по покупателям.

Пример отчета «Реестр старения»

Контрагенты	Общая сумма задолженности	В том числе по срокам				Доля в общем объеме
		0–30 дней	30–60 дней	60–90 дней	Свыше 90 дней	
Компания А	500 000	500 000				
Компания Б	400 000		200 000	200 000		
Компания В	400 000	300 000	100 000			
Компания Г	900 000	700 000	100 000	100 000		
...	150 000				150 000	
Итого	2 350 000	1 500 000	400 000	300 000	150 000	

Первым временным диапазоном могут служить типовые условия рассрочки — 15, 10 или 30 дней, как в нашем примере. Последним диапазоном могут быть и 360 дней. Все зависит от политики кредитования вашей компании.

Состав задолженности по срокам



По данным анализа очевидно, что наибольший процент составляет задолженность сроком до 30 дней. Если типовыми условиями договоров предусмотрена рассрочка 30 дней, то это сигнал для принятия срочных мер: условия по оплате соблюдают лишь чуть больше половины контрагентов. Второй момент, на который следует обратить внимание, — задолженность свыше 90 дней, которая составляет 6 %. Как правило, такая задолженность

носит статус сомнительной, а затем и безнадежной. Насколько такой процент критичен для вашей компании — решать вам.



Реестр старения дебиторской задолженности — один из самых эффективных инструментов контроля над долгами.

Коэффициент инкассации

Еще один прием, который позволяет не только охарактеризовать текущее состояние дебиторской задолженности, но и спрогнозировать ее, — применение коэффициента инкассации.



Коэффициент инкассации — процент денежных поступлений от продаж определенного периода.

Этот коэффициент определяется на основании двух параметров:

- объема продаж;
- условий договоров продаж, где указаны этапы оплаты (например, оплата в том же месяце — 50 %, через месяц — 50 %).

Если по каким-то причинам невозможно определить точные коэффициенты инкассации, их следует рассчитать.

$$\begin{aligned} & \text{Коэффициент инкассации (\%)} = \\ & = \frac{\text{Дебиторская задолженность (на конец периода)}}{\text{Объем реализации в кредит (период)}} \times 100 \%. \end{aligned}$$

Суть метода заключается в том, чтобы на определенную дату ранжировать дебиторскую задолженность на составляющие по срокам ее образования. Если речь идет о нескольких периодах, например до 1 месяца, от 1 до 2 месяцев, от 2 до 3 месяцев и т. д., то берем показатель величины задолженности, возникшей в этом периоде.

$$\text{Дебиторская задолженность} = ДЗ_t + ДЗ_{t-1} + \dots + ДЗ_{t-n},$$

где $ДЗ$ — величина задолженности, возникшей в периоде t .

Тогда коэффициенты инкассации будут рассчитываться следующим образом:

$$K_t = \Delta Z_t / B_t,$$

где B — объем продаж с отсрочкой в периоде t .



Рассчитанный коэффициент инкассации покажет процент задолженности, которая возникла в соответствующем месяце и осталась непогашенной к концу анализируемого периода.

Прогноз дебиторской задолженности

Продажи с рассрочкой оплаты — отложенное время поступления денег.

Как спрогнозировать поступления денежных средств, имея условия продаж и цифры отгрузок? И какой будет дебиторская задолженность в эти периоды?



Полезный инструмент «График поступлений от продаж» с прогнозом дебиторской задолженности

Исходные данные: план продаж на квартал с разбивкой по месяцам, типовые условия договоров (коэффициенты инкассации).

План продаж (руб.)		Договорные условия	
Январь	100 000	Оплата в том же месяце	50 %
Февраль	200 000	Оплата в следующем месяце	50 %
Март	140 000		
Всего	440 000		

Составим прогноз поступлений денежных средств и движение дебиторской задолженности. Для простоты расчета на начало периода дебиторской задолженности не имеется.

Шаг 1. Разносим по горизонтали (по месяцам) суммы к оплате отгруженной продукции. Проверка по графе «Всего» — значение должно совпасть с объемом отгрузок в этом месяце.

Январь — отгрузка 100 000 руб., оплата — 50 % в январе, 50 % в феврале и т. д.

Шаг 2. По вертикали получается сумма поступлений денежных средств по месяцам.

Январь — 50 000 руб., февраль — 150 000 руб. и т. д.

Шаг 3. Сумму дебиторской задолженности считаем по формуле:

$$\text{ДЗ (конец месяца)} = \text{ДЗ (начало месяца)} + \text{Отгрузки (мес.)} - \text{Поступления (мес.)}.$$

ДЗ на конец января = 0 + 100 000 – 50 000 = 50 000 руб.

ДЗ на конец февраля = 50 000 + 200 000 – 150 000 = 100 000 руб. и т. д.

Оплата отгрузок марта переносится на апрель.

Статьи	Начало года	Январь	Февраль	Март	Апрель	Всего
Сумма дебиторской задолженности	...	50 000	100 000	70 000		
Поступления от продаж		50 %	50 %			
Январь		50 000	50 000			100 000
Февраль			100 000	100 000		200 000
Март				70 000	70 000	140 000
Итого поступлений		50 000	150 000	170 000	70 000	440 000



Подобная форма отчета служит источником данных для основных финансовых отчетов компании.

План поступлений от продаж — основной поставщик данных для документа «Отчет о движении денежных средств»: показывает ожидаемое поступление выручки.

Сумма дебиторской задолженности — важный показатель «Управленческого баланса»: определяет, на какую сумму компания финансирует дебиторов, и является составляющей расчета финансового цикла.

Показатели состояния дебиторской задолженности

Состояние дебиторской задолженности позволяют оценить следующие показатели:

- оборачиваемость;
- соотношение дебиторской и кредиторской задолженности компании;
- доля в активах;
- доля сомнительной дебиторской задолженности.

Оборачиваемость

Оборачиваемость — скорость погашения дебиторской задолженности. Коэффициент оборачиваемости ДЗ показывает, сколько раз за анализируемый период компания получила оплату в размере среднего остатка неоплаченной задолженности. Приведу уже знакомую вам формулу:

$$\begin{aligned} & \text{Коэффициент оборачиваемости ДЗ} = \\ & = \frac{\text{Выручка от продаж с отсрочкой (период)}}{\text{Средняя ДЗ}}. \end{aligned}$$

где

$$\text{Средняя ДЗ} = \frac{\text{ДЗ на начало периода} + \text{ДЗ на конец периода}}{2}.$$

Все-таки лучше и понятней — оборачиваемость в днях:

$$\text{Оборачиваемость ДЗ (дни)} = \frac{\text{Продолжительность периода (дни)}}{\text{Коэффициент оборачиваемости}}.$$

Норматива оборачиваемости не существует. Все опять-таки зависит от отраслевых особенностей и специфики бизнеса. Но в любом случае чем выше коэффициент или меньше оборачиваемость в днях, тем лучше для компании — значит, покупатели быстрее погашают свои долги.

В нашем примере, по данным «Состояние дебиторской задолженности» (при условиях: вся выручка — от продаж с рассрочкой, период отчета — месяц):

Средняя ДЗ = $(1\ 950\ 000 + 2\ 350\ 000) / 2 = 2\ 150\ 000$ (руб.).

Коэффициент оборачиваемости = $2\ 800\ 000 / 2\ 150\ 000 = 1,3$.

Оборачиваемость в днях = 30 (месяц) : $1,3 = 23$ (дня).

Соотношение дебиторов и кредиторов

Еще один важный момент в управлении дебиторской задолженностью — сопоставление ее с кредиторской задолженностью компании. В этом случае речь идет только о задолженности поставщикам. (Кредиторская задолженность компании включает в себя и долги перед бюджетом, персоналом и т. д.) Казалось бы, какое это может иметь отношение к долгам наших покупателей? Тем не менее объем и качество нашей задолженности непосредственно влияют на формирование оборотного капитала. Да они и похожи своей экономической природой долга. Только дебиторская задолженность — это наши деньги в чужом кармане, а кредиторская — наоборот. Так и напрашивается вывод: уравнивать их. И кстати, верный вывод. В теории экономического анализа идеальным считается их равенство, когда краткосрочная дебиторская задолженность покрывает кредиторскую. Поэтому наша задача — стремиться к тому, чтобы это соотношение составляло 1:1.

Сравниваем не только абсолютные величины, но и периоды оборачиваемости. Формулы оборачиваемости кредиторской задолженности зеркально похожи с той разницей, что за базу расчета в случае с дебиторкой берется объем реализации (продаж) периода, а в случае с кредиторкой — себестоимость продаж периода. Об этом мы уже говорили при расчете финансового цикла.

Если период оборота кредиторской задолженности существенно меньше, чем дебиторской, рано или поздно компания начинает испытывать дефицит финансовых ресурсов: растет финансовый цикл компании, ее потребность в финансировании.

Затраты на содержание и реальная прибыль

Для того чтобы определить, в какую сумму обходится компании тот или иной должник, нужно узнать количество дней существования его дебиторской задолженности. Из бухгалтерских данных собираем информацию по суммам отгрузок и оплат конкретного клиента. Это может выглядеть так.

Карточка контрагента «Компания ABC» за первый квартал

Операции		Отгрузка	Оплата
Сальдо на 01.01	500		
20 января		1 000	
10 февраля			700
20 февраля		1 500	
05 марта			300
25 марта			1 000
Итого		2 500	2 000
Сальдо на 01.04	1 000		

1. Рассчитаем количество дней и сумму дебиторской задолженности.
2. Получившийся результат умножим на стоимость содержания 0,055 % в день — именно столько в нашем примере стоит капитал компании (см. подраздел «Сколько стоят деньги компании» раздела «Все начинается с контракта» выше в этой главе).

Период	Количество дней	Сумма задолженности, руб.	Стоимость содержания задолженности (0,055 %/день), руб.
	1	2	$3 = 1 \times 2 \times 0,055 \%$
01 января — 20 января	20	500	6
20 января — 10 февраля	21	1 500	17
10 февраля — 20 февраля	10	800	4
20 февраля — 05 марта	13	2 300	16
05 марта — 25 марта	20	2 000	22
25 марта — 31 марта	6	1 000	3
Итого			69 руб.

3. Теперь, если предположить, что заложенная рентабельность продаж составляла 10 %, реальная прибыль дебитора будет не 250 руб., как планировалось, а 181 руб., что составляет 7,2 %.

	Отгружено, руб.	Себестоимость, руб.	Маржинальный доход, руб.	Затраты на содержание, руб.	Прибыль, руб.
Компания АБС	2 500	2 250	250	69	181
Рентабельность продаж, %			10		7,2

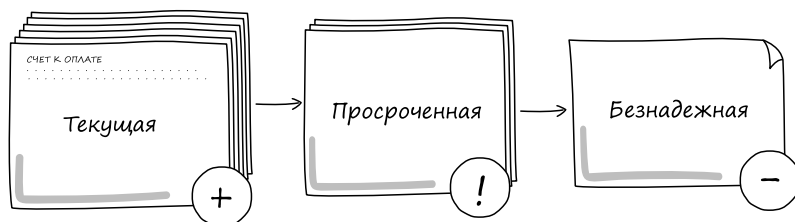
Таким образом, просрочка оплаты существенно уменьшает заложенную прибыль.



Реальная прибыль дебитора рассчитывается с учетом затрат на содержание его задолженности.

Когда задолженность становится проблемой

Что и говорить, если у вас обширная база покупателей с рассрочкой оплаты, то всегда будет существовать некий процент «недобросовестных» плательщиков, а в вашем балансе — соответствующий процент просроченной и безнадежной дебиторской задолженности. «Эволюция» дебиторской задолженности со знаком «минус» выглядит так.



Насколько это критично?

Работа по взысканию долгов

Итак, у вас возникли проблемы. Клиент не идет на контакт и не берет трубку, бухгалтер компании-должника уверяет, что деньги ушли и, вероятно, что-то не так с банком, директор компании-должника в командировке, менеджер не отвечает на письма или и вовсе уволился и т. д.

Алгоритм ваших действий может быть примерно таким.

1. **Письмо с доказательствами существования долга.** Первым делом подготовьте первичные документы, подтверждающие отгрузку, акты сверки взаиморасчетов или акты выполненных работ, подписанных обеими сторонами и т. д. Передавая письмо с документами, поставьте на своем экземпляре отметки в получении (входящий номер, должность и подпись уполномоченного лица и т. д.) — если дело дойдет до судебного разбирательства, это вам пригодится. Это *обязательный пункт*.
2. **Ежедневный обзвон.** Не оставляйте клиента без внимания. Иногда причиной неплатежей может быть человеческий фактор или плохо отлаженные бизнес-процессы компании-должника. Тогда инцидент может быть исчерпан на стадии сообщения клиенту о возникшей просрочке. А ваша настойчивость поможет переместить ваши счета на первые позиции в их реестре платежей. Если вы уже запустили механизм расчета пеней и штрафов с письменным уведомлением, вам тем более нужно быть в курсе финансовой ситуации компании-должника.
3. **Встреча с представителем покупателя.** Переговорный процесс, в котором обсуждаются сложившиеся условия. Четко аргументируются сроки, суммы, альтернативы, возможности должника. Не перегните палку, ведь ваша цель — не только вернуть долг, но и не растерять клиентов. Иногда имеет смысл не применять жесткие санкции, дабы еще больше не ухудшить финансовое состояние должника. Зафиксируйте ваши договоренности получением гарантийного письма.
4. **Гарантийное письмо.** В нем покупатель обязуется оплатить соответствующую сумму в указанный срок или по графику, согласованному обеими сторонами.
5. **Стоп-поставка.** Останавливаются все отгрузки, если не выдерживаются сроки оплаты, обозначенные в гарантийном письме.
6. **Письмо-претензия.** На этом этапе включаются юридические службы. Последнее предупреждение, в котором вы не только указываете суммы

долга и суммы набегавших процентов по просрочке, но и официально уведомляете должника о намерении передать дело в судебные инстанции. Претензию лучше отправить по почте с уведомлением о вручении. При разговоре можно упомянуть о том, в какую сумму могут обернуться для должника судебные издержки и оплата услуг адвокатов. Дается последний срок для погашения задолженности.

7. **Оформление иска и передача дела в судебное делопроизводство.**

Конечно, суд — это крайняя ситуация, при которой вы прекращаете отношения с покупателем. Во многом исход дела зависит от умения ваших юристов правильно составить контракт с покупателем.

Продажа дебиторской задолженности: факторинг

Суть операций факторинга — продажа дебиторской задолженности специализированному агентству (фактор). Компания-фактор, получив накладные поставщика товаров (услуг), перечисляет ему оговоренный процент задолженности покупателя (до 90 %). После этого все вопросы погашения задолженности дебитора решаются в двустороннем порядке между ним самим и компанией-фактором. Разумеется, факторинговые компании не рискуют напрасно и берут проверенных дебиторов, получая определенный процент от сделки.

Плюсы факторинга для поставщика

- Более быстрая оборачиваемость денежных средств.
- Обеспечение стабильности цикла оборотных средств независимо от регулярности платежей дебиторов.
- Возможность высвободить временные и человеческие ресурсы для поиска новых клиентов.
- Для определенных групп клиентов предоставление отсрочки платежа является преимуществом, которое вы можете регулировать ценой.

Минусы факторинга

- Неполученная прибыль из-за поступления неполной суммы долга.
- Потеря прямых контактов с клиентами.

Разновидности факторинга требуют от вас более внимательного подхода к этим операциям. Стоимость услуг во многом зависит от вида факторинга — с регрессом или без него, с уведомлением дебитора или нет и т. д. Процент от суммы поставки, который фактор будет первоначально перечислять на счет поставщика, составляет от 60 до 90 %. И этот диапазон также зависит от набора услуг компании-фактора. Кроме того, если вы дорожите определенными покупателями, согласуйте с ними новые условия работы. Возможно, они окажутся для них неприемлемыми и вы можете потерять клиентуру.

По сути, принимая решение о финансировании оборотного капитала, вы должны ответить на вопрос: что выгоднее в вашей ситуации — факторинг или кредит. Опуская подробности с оформлением документов, залоговым обеспечением и прочими обязательными условиями выдачи кредитов банками, отмечу, что определяющим мотивом должна стать *выгода*. А лучше всего сочетать эти финансовые инструменты.



Факторинговые операции позволяют компании рефинансировать дебиторскую задолженность в короткие сроки, тем самым сократив период финансового и операционного цикла.

Другие инструменты рефинансирования проблемной задолженности

Форфейтинг. Форма кредитования внешнеторговых операций. Как и факторинг, эту процедуру можно отнести к покупке долга, но с использованием векселей и аккредитивов. Основные отличия: если объектом факторинга является счет-фактура на реализацию, то для форфейтинга это долговое обязательство.

Векселя покупателей. Продажа этих векселей банку (или другому субъекту) по определенной (дисконтной) цене.

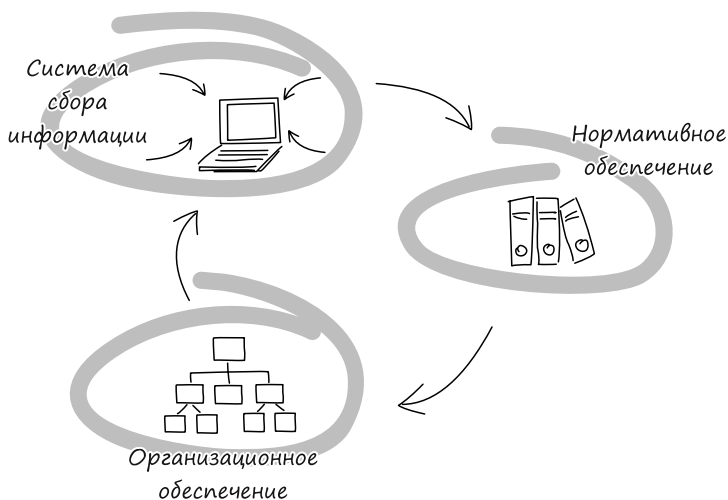
Взаимозачет встречных требований. Иногда эта операция может включать в себя отношения не только поставщика и покупателя, но и третьих лиц, с которыми связаны стороны сделки.

Бартер. Натуральный товарообмен без использования денежных средств. Осуществляется по договору мены, в котором опять-таки могут участвовать более двух сторон.

Дельные советы. Создание системы управления дебиторской задолженностью

Для того чтобы в вашей компании заработала эффективная система управления дебиторской задолженностью, необходимо действовать в трех направлениях:

- наладить систему сбора информации;
- нормативно закрепить систему мер и правил;
- распределить ответственность.



1. Система учета и сбора информации.

Для построения системы учета и контроля дебиторской задолженности достаточно возможностей бухгалтерской программы, отчетов, составленных в Excel, и здравого смысла.

Начать стоит с создания необходимой аналитики. На практике для отслеживания движения дебиторской задолженности как минимум необходимы следующие срезы данных:

- каналы сбыта;
- виды продукции.

В учетной системе содержится информация по каждому контрагенту о суммах отгрузок, оплат, задолженностей на начало и конец периода.

Но для полноты сведений о дебиторской задолженности этого недостаточно. Остальные данные мы формируем в управленческом учете. При соединяем следующие сведения:

- ожидаемый срок платежа по каждой поставке;
- время просрочки платежа;
- сумму просрочки;
- другие сведения — средневзвешенное время платежа (просрочки) по этой группе клиентов (виду продукции, каналу сбыта и т. д.).

С набором данных определились. Но для того, чтобы все наши благие намерения пошли на пользу, необходим еще ряд условий.

- *Составьте форму отчета.* Потратьте на это время. В форме должны содержаться все необходимые сведения. Идеально, если, взяв в руки отчет, вы сможете ответить на все возникшие вопросы.
- *Определите регламент.* Укажите, с какой периодичностью будет собираться информация — еженедельно, ежемесячно. А лучше определите, какая информация будет содержаться в еженедельных отчетах, предназначенных для оперативных решений, а какая (наиболее полная) — в ежемесячных, для подведения итогов работы и премирования менеджеров.
- *Закрепите ответственных* за предоставление сведений и за представление отчета. Ведь в отчете будут содержаться и бухгалтерские данные (по оплате и отгрузкам), и оперативные данные службы продаж (по срокам, просрочке, оперативным мероприятиям и т. д.).



Основная задача создания системы учета данных — своевременная поставка информации в необходимом объеме для принятия вами управленческих решений.

2. Нормативное обеспечение.

Чтобы ваша команда одинаково понимала все условия и допущения продажи товаров, а также предоставления товарных кредитов, необходимо создать единые нормы и правила. Если «Коммерческая политика» — практически обязательный внутренний документ в каждой компании, то все, что касается работы по предоставлению товарных кредитов и контролю за ними, — процедура, которая не везде описана и не всегда законодательно утверждена руководством.

Поэтому при работе с дебиторской задолженностью имеют значение два параметра, нуждающихся в четкой регламентации: стандарты оценки покупателя и стандарты предоставления кредита.

Стандарты оценки покупателя должны осветить общие показатели оценки платежеспособности различных категорий покупателей. Определитесь с перечнем показателей, на основе которых будут приниматься решения об объемах и сроках кредитования: оценка бизнеса клиента (по каким показателям: ликвидность, прибыльность бизнеса и т. д.), история оплат, отсутствие просрочек платежей и т. д. Определите правила сегментирования клиентов или присвоения кредитных рейтингов.

Стандарты предоставления кредита должны включать в себя условия предоставления коммерческих кредитов, определения лимитов покупателей и допустимых отсрочек платежа, а также условий и процедур взыскания просроченных долгов и инициации судебных процедур.

И не перегибайте палку. Кредитная политика призвана не только устанавливать эффективность инвестирования средств в дебиторскую задолженность, но и способствовать повышению объемов и прибыльности продаж.



Только закрепленные на бумаге правила будут иметь статус внутреннего закона компании.

3. Организационное обеспечение.

Много путаницы в управлении дебиторской задолженностью происходит из-за невнятного распределения ответственности между различными службами компании. В связи с этим нужно четко разграничить зоны ответственности и также закрепить их внутренним распоряжением.

- Юристы — отвечают за юридическое сопровождение продаж: за подготовку и оформление договоров, учитывающих все возможные ситуации и риски, работу по взиманию задолженности через суд.
- Служба продаж — взаимодействие с покупателями, мониторинг оплат, составление планов поступлений дебиторской задолженности, оперативные действия по предотвращению неплатежей.
- Финансовая служба — отвечает за информационное взаимодействие, отслеживание своевременности платежей и сохранение приемлемого уровня дебиторской задолженности.

Если речь идет о небольшой компании, распределяем перечисленные функции по работе с задолженностью. Юридическое сопровождение может быть на аутсорсинге, а функции персонала можно распределить следующим образом.

- Бухгалтер или экономист отвечает за своевременное отражение в учете отгрузочных документов (иными словами, корректное определение даты возникновения задолженности), соотнесение выставленных счетов с полученными денежными средствами, группирует данные по срокам возникновения (реестр старения), информирует менеджеров продаж о поступивших платежах, отслеживает общий уровень дебиторской задолженности компании.
- Менеджер продаж планирует отгрузки и платежи, взаимодействует с покупателями, сопоставляет информацию по платежам в соответствии со сроками, формирует отчетность по продажам в разрезе количества, сумм, рентабельности.

Следует сказать несколько слов о мотивации. Если вы как руководитель заинтересованы в своевременном и полном поступлении денег, то для повышения эффективности поступлений необходимо привязать к этому показателю переменную часть заработной платы

менеджеров продаж. Так, помимо общепринятых показателей по продажам, выручке, маржинальности и т. д., в премию менеджеров следует включить:

- своевременное поступление денежных средств;
- процент просрочки не более чем (значение).

Работа менеджера по управлению дебиторской задолженностью состоит не в том, чтобы минимизировать количество сомнительных долгов, а в том, чтобы максимизировать прибыль.

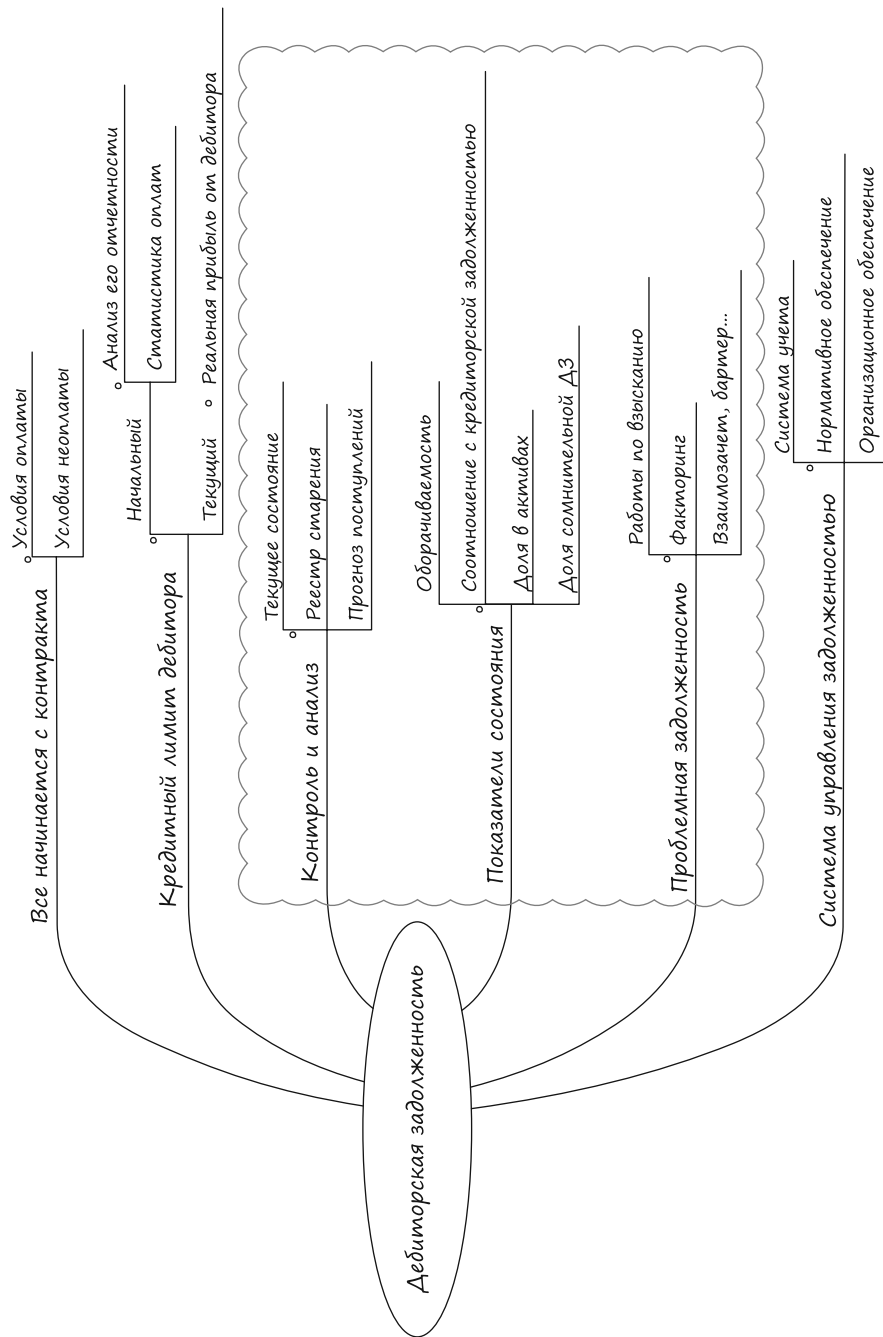
Это означает, что вы должны увеличивать лимит кредита покупателя до тех пор, пока вероятность оплаты, умноженная на ожидаемую прибыль, превышает вероятность неоплаты, умноженной на себестоимость товаров.

Р. Брейли, С. Майерс



Лучший «мотиватор» для эффективной работы по сбору долгов — премирование тех, от кого это зависит.

Резюме. Карта управления дебиторской задолженностью



Глава 7. Управление прибылью

Бизнес — это повторяемый процесс, который приносит прибыль. Все остальное — хобби.

Пол Фрит

В этой главе

- Про затраты.
 - Издержки или затраты?
 - Пример: к чему может привести сокращение затрат на 5 %.
 - Немного нудной теории.
 - Как затраты могут увеличить стоимость.
 - Классификация, виды. Что важно.
- Маржинальная прибыль.
 - Что скажет менеджер?
 - Два подхода к распределению издержек.
 - Определение.
 - Маржинальная прибыль и поток денежных средств.
 - Маржинальная прибыль и чистая прибыль.
 - Совокупная маржинальная прибыль.
 - А теперь вопросы.
- Точка безубыточности.
 - График безубыточности.
 - Правила расчета.
 - Всегда ли меньше — лучше?

- Операционный рычаг.
 - Для чего нужен.
 - Формула расчета.
- Коэффициент маржинальной прибыли.
 - Определение и формула.
 - Еще один ракурс общей прибыли.
 - Еще вопросы.
 - Практика. Смешанные продажи.
 - Практика. Ассортиментный анализ.
- Дельные советы руководителю.
- Резюме. Карта управления прибылью.

Наш маршрут подходит к концу. Следующий пункт назначения — прибыль.

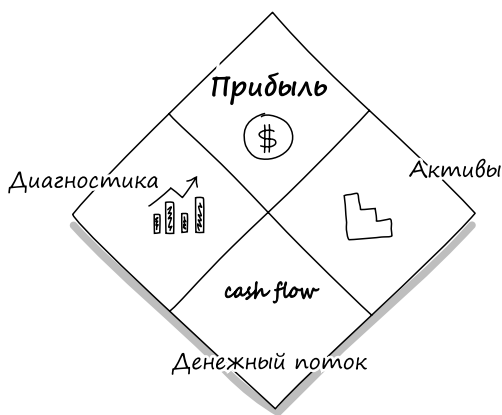
О том, что такое прибыль, мы подробно говорили в главе 1 «Финансовая отчетность». Тогда мы разбирались в понятиях бухгалтерской и экономической прибыли.

В этой главе мы поговорим об управлении показателем прибыли. Как вы помните, формула прибыли и есть суть бизнеса:

Доход — Расход = Прибыль.

Добиться желаемого объема прибыли можно только двумя способами: повысить доходы или снизить расходы, причем каждый из этих способов имеет множество вариантов реализации. А управление прибылью и есть управление двумя составляющими.

До настоящего момента мы говорили о компании как о единой коммерческой единице, а показатель прибыли рассматривали как результат деятельности компании в целом. Но ведь даже небольшая компания может выпускать



несколько видов продукции, каждый из которых характеризуется своими доходами и расходами. Бывает довольно трудно определить полную сумму расходов для каждого вида продукции, понять, какую именно прибыль приносит этот вид продукции и какая цена будет наиболее подходящей. Поэтому далее речь пойдет о деталях.

Из этой главы вы узнаете:

- какие бывают виды затрат и для чего их классифицируют;
- все о маржинальной прибыли;
- правила расчета точки безубыточности;
- какие задачи можно решать с помощью коэффициента маржинальной прибыли;
- как провести ассортиментный анализ доходности продуктов;
- как руководителю управляться с расходами.

Про затраты

Издержки или затраты?

Расходы, затраты, издержки... Как правильно назвать расход ресурсов? В разных источниках есть экономическое обоснование тому или иному названию. Не будем вдаваться в тонкости терминов, ограничимся понятием

общепринятых названий: в торговле расход ресурсов принято именовать *издержками*, в производстве — *затратами*. Поскольку именно в производстве существует несколько уровней себестоимости (производственная, цеховая, полная и т. д.), в соответствии с этой градацией затраты также именуются производственными, цеховыми и т. д. (Об этом мы уже говорили в подразделе «Управление по параметрам прибыли» раздела «Отчет о финансовых результатах» главы 1).

*Не приходом живут,
а расходом.*

Русская пословица



Сразу договоримся: в рамках книги мы не будем разделять эти понятия и будем употреблять эти слова как близкие по значению синонимы.

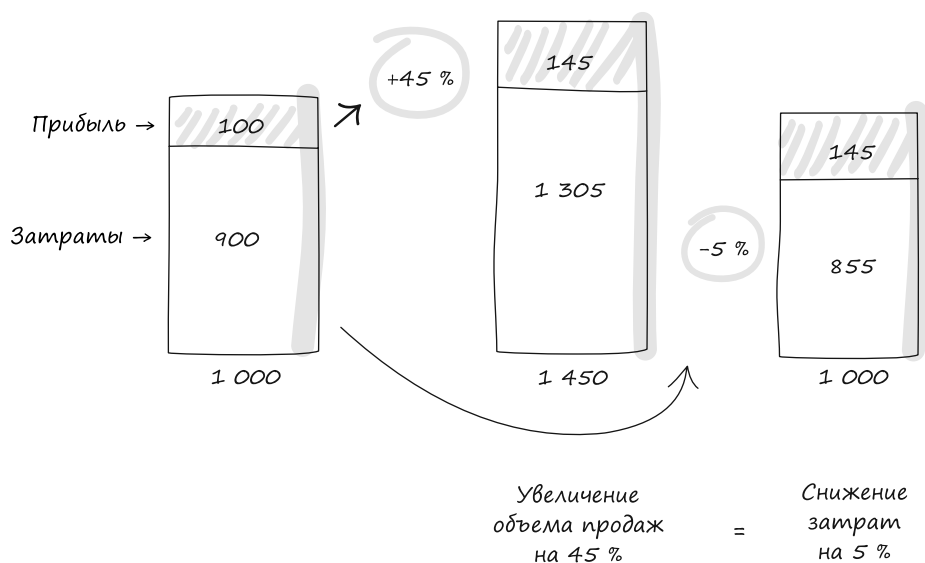
Нам важно понять, каким образом мы можем влиять на показатель прибыли, в составе которого и находится расход.

Пример: к чему может привести сокращение затрат на 5 %

Для начала рассмотрим небольшой пример.

Некая единица товара имеет стоимость 1 000 руб., из которых 900 руб. — затраты, 100 руб. — прибыль. Вы решаете увеличить размер получаемой прибыли, скажем, до 145 руб., или на 45 %. Каким образом мы можем достичь поставленной цели?

Вариант первый: увеличить объем продаж до 1 450 руб., где соотношение прибыли и затрат останется прежним. Вариант второй: сократить затраты на 5 %, оставив прежние объем и цену.



Наглядно видно, что сокращение затрат всего лишь на 5 % может принести такую же дополнительную прибыль, как и увеличение объема продаж на 45 %!

Смысл примера — показать важность управления затратами. Я думаю, теперь никто не будет спорить, что на конечный результат в виде прибыли управление затратами оказывает такой же финансовый эффект, как и управление доходами.

Немного нудной теории

Определение себестоимости произведенной продукции — очень важный и ответственный момент. Это действие называется *калькуляцией*.



Калькуляция — определение затрат в денежном выражении на производство единицы продукции (услуги и т. д.).

Рассмотрим основные методы калькулирования себестоимости продукции.

○ *Absorption costing* — метод калькулирования себестоимости с распределением затрат между реализованной продукцией и остатками на складе. Суть метода:

- основывается на распределении всех затрат, включаемых в себестоимость, по видам продукции (по полной себестоимости);
- предполагает разделение затрат на прямые и косвенные;
- запасы готовой продукции на складе оцениваются по полной себестоимости.

Этот метод смешивает затраты на производство конкретного вида продукции с затратами самой компании. Получается, когда предприятие сокращает объемы продаж, себестоимость продукции становится выше. Но это не значит, что эта продукция стала дороже, — просто она стала дороже обходиться этому предприятию.

Метод *Absorption costing* наиболее часто применяется на крупных предприятиях. Назовем его традиционным.

○ *Direct costing* — метод, при котором все затраты разделяют на постоянные и переменные; постоянные затраты относят на реализованную продукцию. Суть метода:

- постоянные расходы всей суммой относят на финансовый результат, а не разносят по видам продукции;
- запасы готовой продукции на складе оценивают только по переменным затратам;
- предполагает разделение затрат на постоянные и переменные;
- дает возможность более гибкого ценообразования, проведения анализа безубыточности;
- дает возможность определить прибыль, которую приносит продажа каждой дополнительной единицы.

Основное преимущество этого метода в том, что он позволяет анализировать безубыточность.

Вы спросите: «Зачем нам все это знать?»

Во-первых, метод разделения затрат на постоянные/переменные необходим в управленческом учете.

Во-вторых, если в вашей компании в бухгалтерском учете учетной политикой предусмотрен другой метод, то цифры ваших управленческих расчетов по прибыли, остаткам запасов готовой продукции будут существенно отличаться от содержания вашей официальной отчетности. Это ни хорошо, ни плохо. Все опять-таки зависит от специфики компании. И помните один из основных аргументов при выборе метода — возможность «игры» с показателем прибыли в финансовых отчетах.

Как затраты могут увеличить стоимость

До настоящего момента наше представление о затратах сводилось к пониманию того, что затраты — это расходы ресурсов, а их основное «свойство» — уменьшение прибыли.

Но у затрат есть еще одна характеристика. Помимо того что их можно списать на расходы периода, их можно *капитализировать*, то есть включать в стоимость объекта основного средства, тем самым увеличивая его стоимость. Это возможно в строго определенных законодательством случаях:

- реконструкции и модернизации основного средства, то есть его переоборудования или переустройства, приводящих к изменению технико-экономических характеристик;
- дооборудования, то есть дополнения основного средства новыми частями, опять-таки влияющими на изменение его технических свойств;
- достройки — возведения новых частей здания или сооружения.

Все остальные затраты на содержание основных средств: технический осмотр, поддержание в рабочем состоянии, а также затраты на все виды ремонта, включая капитальный, относятся на текущие расходы.

Принимая решение, стоит ли относить затраты на увеличение стоимости актива (конечно, имея на то основание), руководствуйтесь следующим:

- отнесение затрат на текущие расходы — это единовременное их списание в определенном периоде (как правило, месяц);

- отнесение затрат на увеличение стоимости объекта — это «растянутое во времени» списание через амортизационные отчисления.

В первом случае единоразовое увеличение расходов уменьшает прибыль этого периода. Во втором случае прибыль этого периода не затрагивается, но незначительно уменьшается в последующие периоды ровно на сумму доначисленной амортизации.

Еще один важный момент, которым вы должны руководствоваться при принятии соответствующих решений, — показатели ваших активов. Насколько вы заинтересованы в увеличении их стоимости? Ответ на этот вопрос может стать весомым аргументом, например, при продаже бизнеса, а также в случаях оформления объекта в качестве залога при взятии кредита в банке.

Классификация, виды. Что важно

Существует несколько классификаций расходов. Все они соответствуют определенным целям, ведь расходы могут группироваться в зависимости от объемов производства, мест возникновения, способа отнесения на себестоимость и т. д. Соберетесь ли вы проанализировать работу подразделений, прибыльность того или иного продукта, пройтись по управленческим расходам компании — вам на помощь придет соответствующая классификация расходов.

Остановимся на самых основных видах классификаций расходов. Так, в зависимости от целей аналитического или производственного учета, затраты подразделяются на:

- *постоянные/переменные* — в зависимости от изменения объемов производства;
- *прямые/косвенные* — в зависимости от отнесения на определенный вид продукции.

Зачем нужна такая градация? Конечно же, все зависит от целей.

В целях производственного учета важно распределить расходы на каждый вид продукции. Это задача учетных работников, и такой вид классификации соответствует способу включения в себестоимость.

Прямые затраты связаны с производством определенного вида продукции, на себестоимость которых они могут быть отнесены напрямую:

- затраты на сырье и материалы;
- затраты на оплату труда основных производственных рабочих.

Косвенные затраты, в отличие от прямых, связаны с производством нескольких видов продукции:

- затраты на управление производством;
- затраты на обслуживание производства.

Косвенные расходы сначала собираются на соответствующих счетах бухгалтерского учета, а затем включаются в себестоимость конкретных изделий с помощью специальных расчетов. База распределения обусловлена особенностями организации и технологии производства.

Эти затраты еще называют *накладными*.

С целью принятия управленческих решений самой полезной является классификация (расходов, издержек, затрат), построенная на динамике изменений объема производства. Именно она позволяет анализировать безубыточность, оптимизировать структуру выпускаемой продукции, рассчитывать запас прочности компании с точки зрения прибыльности.

Переменные затраты — те, величина которых прямо связана с объемом выпускаемой продукции:

- сырье и материалы;
- комплектующие;
- заработная плата основного производственного персонала;
- топливо и электроэнергия на основные технологические нужды.

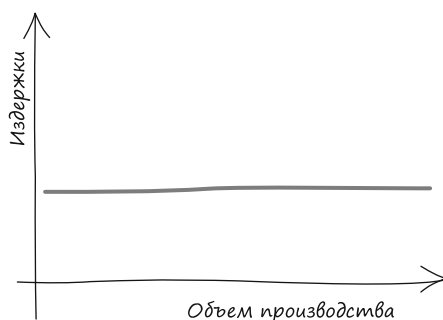


Эти виды расходов, используемые при производстве продукции, прямо пропорциональны объему ее выпуска. Часть затрат, носящих переменный характер, являются прямыми, то есть непосредственно относятся на себестоимость продукта. Переменные издержки могут возникать не только в производстве. К ним, например, относятся упаковка партии продукции, транспортные расходы и т. д.

Постоянные затраты — те, величина которых не зависит от количества выпускаемой продукции:

- административные и управленческие расходы;
- затраты на ремонт и содержание оборудования и зданий;
- арендные и лизинговые платежи;
- затраты на отопление и освещение;
- амортизационные отчисления.

Постоянные издержки не зависят от объемов производства

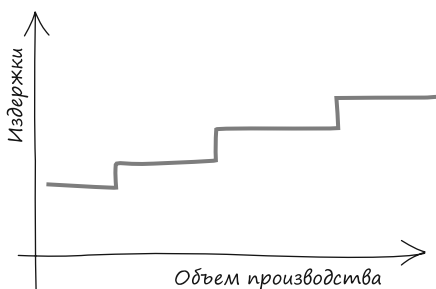


Принцип определения «постоянства» — неизменность расхода при любых обстоятельствах. Например, арендная плата за производственные помещения не зависит от того, сколько продукции вы выпускаете. Вы можете вообще ничего не выпускать и не продавать, но арендодатель будет ожидать оговоренную плату в определенное время.

Конечно, эта градация — определенного рода условность. Вы сами решаете, какие расходы считать постоянными, а какие — переменными. Так, сырье и материалы всегда относятся к переменным расходам, а заработная плата рабочих может быть переменной при сдельной оплате труда и постоянной в случае фиксированного оклада.

Точно так же определенные виды расходов могут быть *условно-постоянными* или *условно-переменными*, когда есть незначительные колебания объемов производства или продаж. Так, например, расходы на хранение с ростом объемов производства могут меняться: при достижении определенного уровня объемов потребуются дополнительные складские площади. Возможны сезонные колебания постоянных издержек, например за счет снижения расходов на отопление и освещение и т. д.

Условно-постоянные издержки



Для целей производственного учета затраты распределяются на прямые/косвенные. Для принятия управленческих решений — на переменные/постоянные.

Маржинальная прибыль

Прежде чем изучать сам показатель маржинальной прибыли, определимся, для чего он нужен.

Что скажет менеджер?

Сначала пример. Имеется бюджет компании на месяц.

- Компания выпускает один вид продукции и планирует продать 1 000 ед. по цене 100 руб. каждая.
- Общие расходы на единицу составляют 90 руб., и прибыль от продажи каждой единицы равна 10 руб.

Бюджет компании

	Количество, ед.	На единицу, руб.	Итого, руб.
Доходы			
Выручка от продаж	1 000	100	100 000
Итого доходов	—	100	—
Расходы			
Прямые расходы	—	—	—
Сырье и материалы	1 000	50	50 000
Оплата труда	1 000	10	10 000
Накладные расходы	—	—	—
Управленческие расходы	1 000	20	20 000
Расходы на продажу	1 000	10	10 000
Итого расходов	—	90	90 000
Прибыль	—	10	10 000

Всего
затрат
90 000 руб.

Менеджер отдела продаж имеет на руках бюджет компании, в котором планируется продать 1 000 ед. продукции по цене 100 руб. за каждую. Предложение крупного покупателя, занимающегося оптовыми продажами, таково: мы готовы приобрести у вас партию вашей продукции в количестве 200 ед. по цене 85 руб. за штуку.

Вопрос к менеджеру: *готова ли компания продать дополнительно 200 ед. продукции по предложенной цене 85 руб. за штуку?*

Конечно, можно заново сверстать бюджет, включив цифры дополнительных объемов продаж, и повторно вычислить расходы на единицу продукции, чтобы ответить на этот вопрос. Но если в результате переговоров будет предложена еще одна цена, неужели заново проводить расчеты?



Итак, задача для менеджера — найти ту минимальную цену, которую можно назначить, чтобы получить прибыль.

Воспользуемся классификацией постоянных/переменных расходов.

Пример бюджета компании

	Количество, ед.	На единицу, руб.	Итого, руб.
Доходы			
Выручка от продаж	1 000	100	100 000
Итого доходов	—	100	—
Расходы			
Прямые расходы	—	—	—
Сырье и материалы	1 000	50	50 000
Оплата труда	1 000	10	10 000
		60	60 000
Накладные расходы	—	—	—
Управленческие расходы	1 000	20	20 000
Расходы на продажу	1 000	10	10 000
		30	30 000
Итого расходов	—	90	90 000
Прибыль	—	10	10 000

Переменные расходы — изменяются прямо пропорционально выпуску продукции

Постоянные расходы — не меняются от объемов выпуска продукции

Теперь картина стала яснее: переменные затраты на изготовление единицы продукции составляют 60 руб., в то время как предложение партнера заключается в продаже ему продукции по цене 85 руб./ед.

Оставим пока менеджера в раздумьях и будем разбираться дальше.

Два подхода к распределению издержек

В ценообразовании приняты два подхода при распределении издержек:

- метод распределения совокупных расходов;
- метод маржинальной прибыли.

Первый метод отражает затратный подход, когда к суммарным затратам добавляется заданный процент рентабельности (прибыли). Затраты классифицируются на прямые и косвенные и распределяются на единицу продукции. Назовем этот метод *традиционным*.

Второй — рыночный, когда цена определена рынком. Затраты делятся на постоянные и переменные, и к единице продукции привязаны лишь переменные.

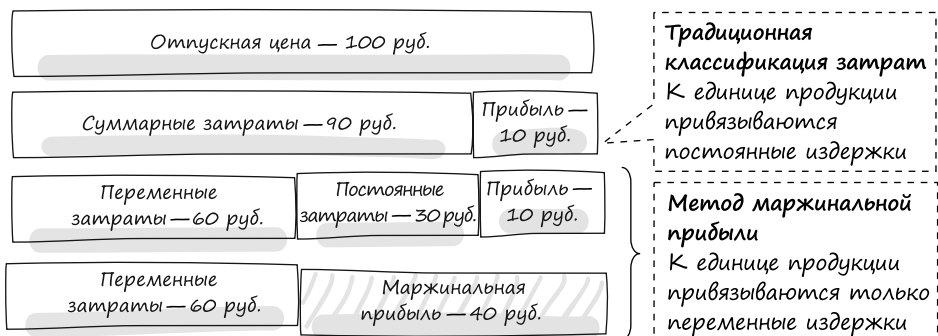
Различия в методах можно наглядно представить, разложив на составляющие стоимость единицы продукции из нашего примера.

При традиционном подходе цена единицы складывается из:

- суммарных издержек — 90 руб.;
- прибыли — 10 руб.

При методе маржинальной прибыли цена единицы состоит из:

- переменных издержек — 60 руб.;
- постоянных издержек — 30 руб.;
- прибыли — 10 руб.



Маржинальную прибыль можно назвать эквивалентом суммы постоянных издержек и прибыли.

Определение

Продолжая тему маржинального подхода, можем вывести определение.



Маржинальная прибыль — разница между выручкой и переменными затратами. С экономической точки зрения это «резерв» покрытия постоянных расходов и получения прибыли.

Именно такой смысл несет и другое название маржинальной прибыли — *вклад на покрытие*, что подразумевает резерв покрытия постоянных затрат.

В этой книге мы будем использовать термин «*маржинальная прибыль*».

Маржинальная прибыль и поток денежных средств

Маржинальная прибыль в размере 40 руб. равна постоянным издержкам (30 руб.) и прибыли (10 руб.). Такая же сумма получится, если из выручки в размере 100 руб. вычесть переменные издержки — 60 руб.

Посмотрим на эти значения с точки зрения формирования денежного потока компании. Каждая проданная единица продукции увеличивает денежный поток на 100 руб. В то же время сумма 60 руб., увеличивая издержки, приводит к оттоку денежных средств, которые идут на возмещение переменных расходов. Разница между притоком денежных средств и их оттоком составляет 40 руб., что соответствует значению маржинальной прибыли.

Что будет, если мы сократим продажи на одну единицу? Денежный поток сократится на 100 руб., экономия на расходах составит 60 руб. Таким образом, компания лишится потока денежных средств в размере 40 руб.

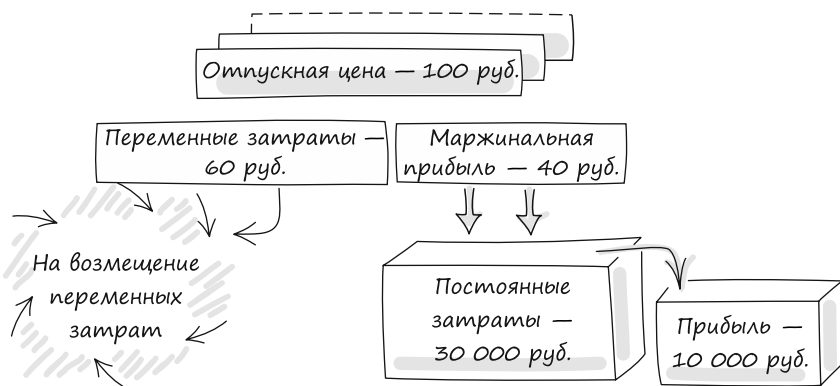
Исходя из этого, *маржинальную прибыль можно определить как приращение денежных средств от продажи дополнительных единиц продукции или сокращение денежных средств от непроданной единицы продукции.*

Маржинальная прибыль и чистая прибыль

Маржинальная прибыль принимает вид чистых денежных потоков от продажи каждой единицы продукции. Но это приращение нельзя рассматривать как свободные деньги, ведь из них надо выделить средства на возмещение постоянных издержек. И только после их оплаты оставшиеся средства формируют чистую прибыль.

Здесь будет уместным напомнить, что мы говорим об экономической прибыли, а не о бухгалтерской.

Киран Уолш советует представить этот процесс в виде резервуаров с постоянными издержками и прибылью соответствующих размеров. Объем резервуара с постоянными издержками имеет емкость 30 000 руб., что соответствует данным бюджета компании. От продажи каждой единицы продукции в этот резервуар «капает» по 40 руб. маржинальной прибыли. Только когда резервуар заполнится доверху такими «капельками», остальные «порции» будут переливаться в резервуар с прибылью.



Это означает, что поток денег от продажи примерно 750 ед. продукции (30 000 руб. / 40 руб. = 750 ед.) позволит заполнить этот резервуар с постоянными издержками. И лишь начиная с 751-й единицы и всех последующих денежные средства станут поступать в резервуар с прибылью. Иными словами, прибыль набирается не частями — по 40 руб. с каждой проданной штуки, а лишь после заполнения (покрытия) всех постоянных издержек.

Если следовать запланированным объемам, то после продажи 1 000 ед. продукции резервуар с прибылью наполнится до объема 10 000 руб.

Совокупная маржинальная прибыль

Показатель совокупной (общей) маржинальной прибыли очень важен при расчетах, связанных с объемом выпуска, издержками и прибылью. Его можно вычислить умножением маржинального дохода единицы продукции на общее количество. Такой же результат мы получим, суммировав все постоянные расходы и прибыль.

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Совокупная} & & \text{Маржинальная} & & \text{Количество} \\
 \text{маржинальная} & \nearrow & \text{прибыль ед.} & \times & \text{единиц} \\
 \text{прибыль} & & 40 \text{ руб.} & & 1\,000 \text{ ед.} \\
 & & = 40\,000 \text{ руб.} & & \\
 & \searrow & \text{Постоянные} & + & \text{Прибыль} \\
 & & \text{затраты} & & 10\,000 \text{ руб.} \\
 & & 30\,000 \text{ руб.} & &
 \end{array}$$

Очевидно, что чем выше маржинальная прибыль, тем больше вероятность получения максимально возможной чистой прибыли.



При принятии решений, нацеленных на увеличение прибыли, компания должна стремиться к максимальному увеличению показателя маржинальной прибыли.

А теперь вопросы

Диапазон задач, решаемых с помощью маржинальной прибыли, достаточно широк.

Зная количество проданных единиц, можно определить, какую прибыль получит компания. Или, наоборот, задавая значение прибыли, мы определим, сколько продукции и по какой цене нужно продать.

Исходные данные	
Маржинальный доход ед.	40 руб.
Количество штук	1 000 ед.
Переменные расходы компании	60 000 руб.
Постоянные расходы компании	60 000 руб.
Прибыль компании	10 000 руб.

Выполним такие вычисления на основе исходных данных, для чего воспользуемся уже известной формулой.

Количество проданных единиц	x	Маржинальная прибыль ед.	=	Постоянные издержки	+	Прибыль
1 000		40		30 000		10 000

1. Какой будет прибыль при увеличении объема продаж на 10 %?

$$1\,100 \times 40 = 30\,000 + X$$

$$X = 44\,000 - 30\,000 = 14\,000$$

Ответ : 14 000 руб.

Обратите внимание: при увеличении объема продаж на 10 % прибыль увеличивается на 40 %. Это происходит потому, что при увеличении объема продаж растут только переменные затраты, а постоянные остаются на прежнем уровне.

2. Какой будет прибыль при возможном увеличении постоянных затрат на 10 %?

$$1\,000 \times 40 = 33\,000 + X$$

$$X = 40\,000 - 33\,000 = 7\,000$$

Ответ: 7 000 руб.

Важный момент! При увеличении постоянных затрат на 10 % прибыль уменьшается на 30 %. Таким образом мы можем удостовериться в значительном влиянии постоянных затрат на показатели прибыли.

3. Сколько единиц продукции нужно продать, чтобы получить прибыль 18 000 руб.?

$$X \times 40 = 30\,000 + 18\,000$$

$$X = (30\,000 + 18\,000) / 40\,000 = 1\,200$$

Ответ: 1 200 ед.

4. Какой должна быть цена, чтобы, продав 1 000 ед., получить прибыль 18 000 руб.?

Выручка = Переменные затраты + Постоянные затраты + Прибыль

$$X = (60\,000 + 30\,000 + 18\,000) / 1\,000 = 108$$

Ответ: 108 руб./ед.

5. Сколько нужно продать единиц продукции, чтобы прибыль была равна нулю?

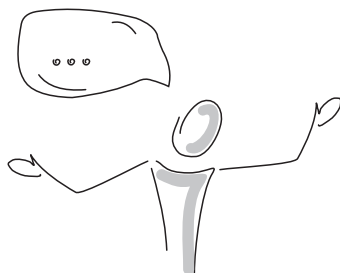
Маржинальная прибыль = Постоянные затраты

$$X = (30\,000 + 0) / 40 = 750$$

Ответ: 750 ед.



Анализ на основе маржинальной прибыли, известный как анализ «затраты — объем — прибыль» (cost-volume-profit, CVP-анализ) позволяет отслеживать изменения прибыли и затрат с изменением объемов продаж.



Кстати, как там наш менеджер?

Каков ваш ответ на предложение покупателя?

Точка безубыточности

В последнем варианте мы отыскиали величину объема продаж, при котором компания в состоянии покрыть все свои издержки — постоянные и переменные, не получая при этом прибыли. Так называемая точка безубыточности, или точка равновесия, — то состояние, когда вы не получаете прибыли, но и не несете убытков.



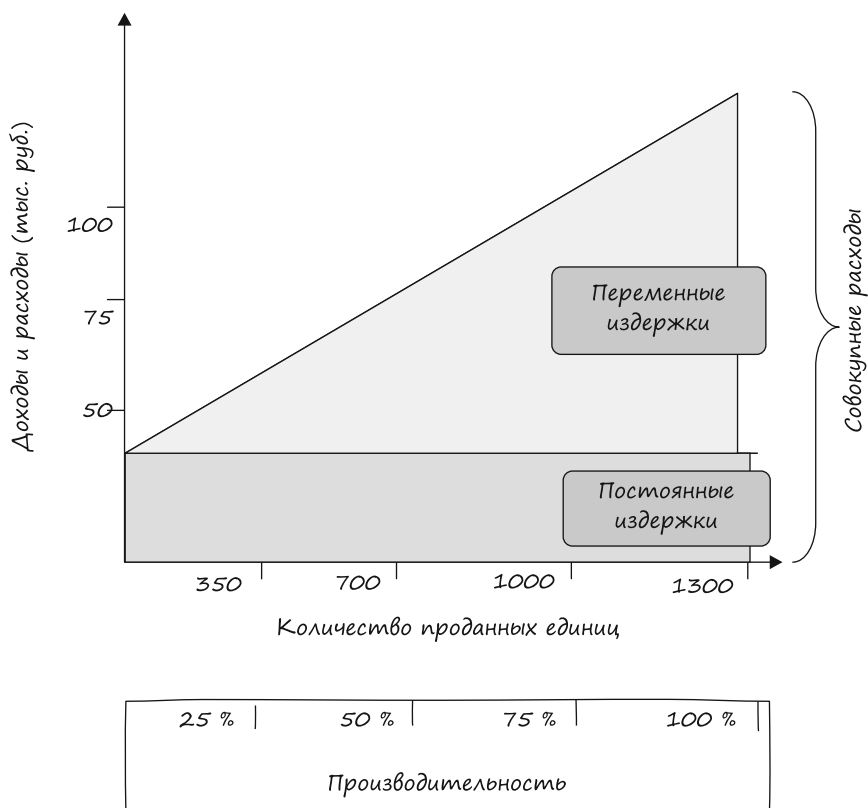
Точка безубыточности — минимально допустимый объем продаж, который покрывает все затраты, не принося при этом ни прибыли, ни убытков.

Как только достигнута точка безубыточности, можно вести речь о получении прибыли. И наоборот, если объем продаж не достигает этой точки, значит, компания работает в убыток.

График безубыточности

Принцип безубыточности также можно представить в виде специального графика безубыточности, в котором отображена зависимость между тремя важнейшими компонентами:

- постоянными издержками;
- переменными издержками;
- прибылью.



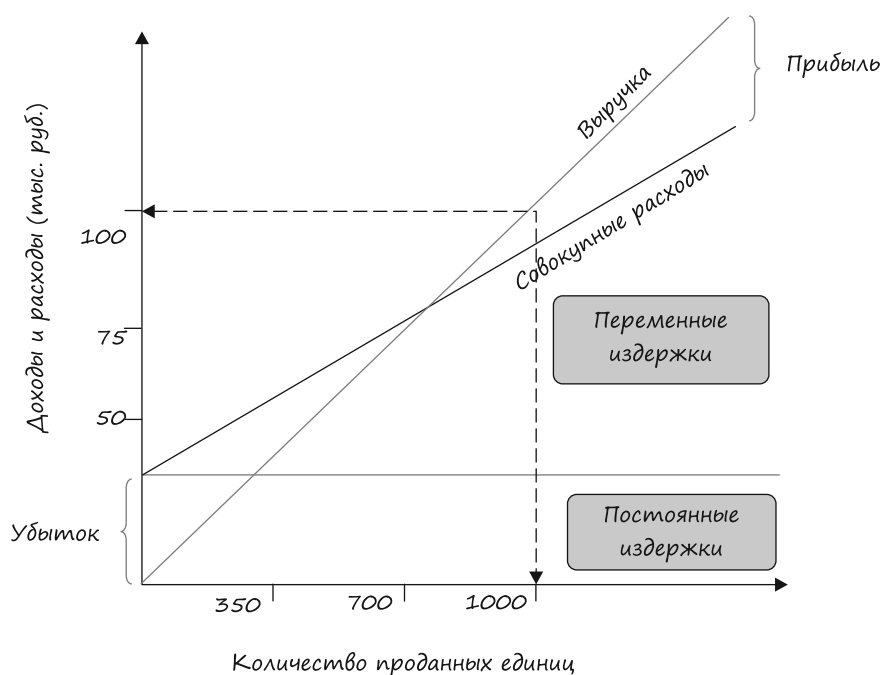
По горизонтали отмечаем те или иные показатели, характеризующие деятельность компании. В нашем случае это продажа единиц продукции. Диапазон — максимально возможный.

Для наглядности можно наложить линейку максимально возможной мощности оборудования в процентах. Так, например, искомая цифра продаж 1 000 ед. продукции соответствует 75 % загрузки производственных мощностей.

По вертикали отмечаем издержки и прибыль, выраженные в тысячах рублей.

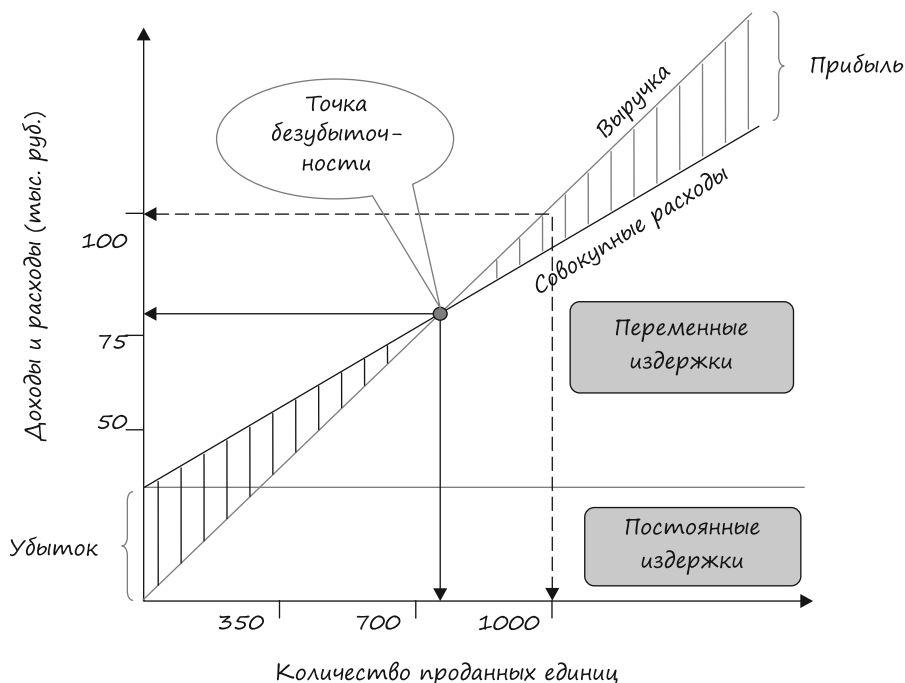
Прямая *постоянных издержек* соответствует цифре 30 тыс. руб. из нашего примера. Она не меняет своего значения вне зависимости от количества произведенных единиц.

Переменные издержки увеличиваются с ростом количества проданных единиц. На нашем графике область переменных издержек лежит выше области постоянных издержек и вкуче с ними образует *совокупные расходы*.



Накладываем *линию выручки*. Как и линия расходов, она выходит из начала координат — при нулевом выпуске доход от продаж тоже нулевой.

С каждой проданной единицы линия выручки возрастает на 100 руб. и достигает 100 тыс. руб. при продаже тысячной единицы.



Точка пересечения линии выручки и линии расходов и есть *точка безубыточности*. На графике она соответствует выпуску в количестве 750 ед., как в нашем примере. На оси доходов и расходов она соответствует отметке 75 тыс. руб. (сумма переменных издержек — 45 тыс. руб. (750 ед. $\times$ 60) и постоянных издержек — 30 тыс. руб. дает совокупную сумму 75 тыс. руб.) Наглядно видно, что при производительности меньше чем 750 ед. компания будет нести убытки. Справа от точки безубыточности находится зона прибыли. При объеме 1 000 ед. прибыль составляет 10 тыс. руб.



График безубыточности — полезный инструмент представления информации. Он показывает динамику изменений издержек и прибыли в зависимости от количества проданной продукции.

Правила расчета

До сих пор мы оперировали физическими показателями — единицами, штуками. Но точка безубыточности считается не только в натуральных показателях, но и в денежном выражении. И здесь также действуют определенные правила.



При расчете точки безубыточности мы пользуемся определенными предположениями (условиями расчета).

Основные допущения при анализе безубыточности

1. Постоянные издержки действительно постоянны и не меняются в установленном диапазоне объемов продаж.
2. Переменные издержки на единицу продукции не изменяются при изменениях объемов продаж.
3. Цена продажи единицы продукции одинакова при любом выпуске

Постоянные и переменные издержки должны быть определены с большой точностью

Предполагается, что на период расчета точки безубыточности цены на сырье, материалы, комплектующие и т. д. останутся неизменными

Всегда ли меньше — лучше?

Точка безубыточности — чуть ли не единственный финансовый показатель, про который можно сказать: чем меньше, тем лучше. Иначе говоря, чем меньше можно продавать для получения прибыли, тем лучше. Просится вывод: снижается точка безубыточности — хорошо, компания успешна и больше зарабатывает прибыли; растет точка безубыточности — плохо, меньше прибыли остается в компании.

Однако это не совсем так. Утверждение справедливо в том случае, если не меняются масштабы компании. Ведь если компания растет, то растут и ее постоянные расходы. Увеличивается производство — возрастает потребность в дополнительных складских помещениях, а значит, растут расходы на хранение. Появляется потребность в дополнительном оборудовании — увеличиваются расходы на содержание и обслуживание этого оборудования. Привлекается дополнительный персонал — растут затраты на оплату труда. Требуется больше усилий по продаже продукции — все больше расходы на рекламу, продвижение и т. д.

Соответственно, и точка безубыточности становится все выше — требуется больше продавать.



Точка безубыточности изменяется пропорционально масштабам компании.

Операционный рычаг

Для чего нужен

Воспользуемся этим графиком, чтобы продемонстрировать еще одно важное экономическое понятие — *операционный рычаг*. Его задача — показать, на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на 1 %.

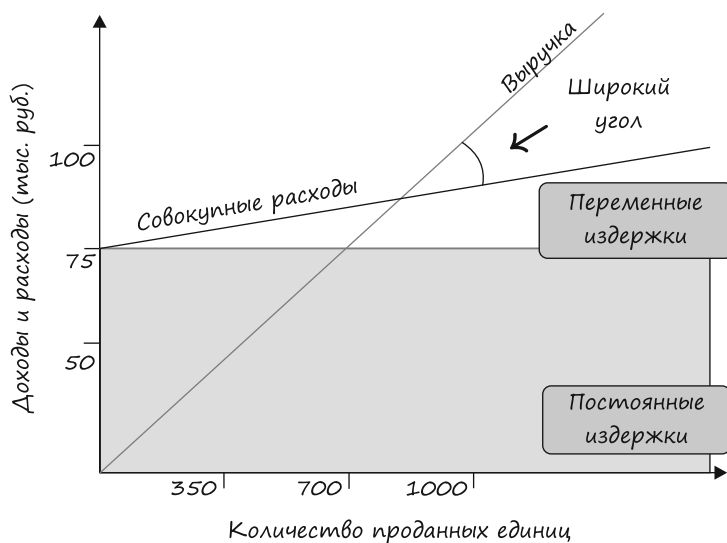


Операционный рычаг (операционный леверидж, производственный леверидж) — изменение прибыли в зависимости от изменений объема продаж.

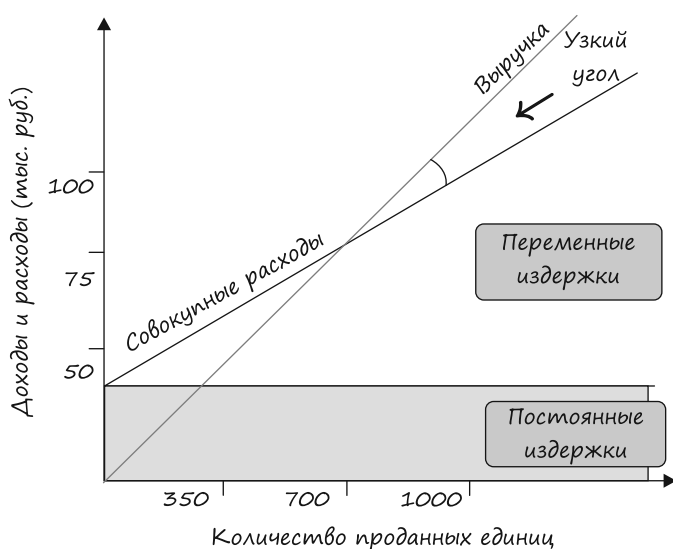
Этот показатель позволяет подобрать наиболее оптимальное сочетание переменных и постоянных затрат, отпускных цен и объемов.

Предположим, компания имеет высокий уровень постоянных издержек и низкий уровень переменных. Следовательно, прямая совокупных издержек расположена высоко и пересекает прямую выручки под достаточно большим углом. Это означает, что при прохождении точки безубыточности прибыль быстро возрастает. Соответственно, если мы имеем обратную ситуацию — область слева от точки безубыточности, означающую «зону убытков», то

убытки компании растут столь же стремительно. Этот график демонстрирует эффект высокого операционного рычага.



Рассмотрим и другую ситуацию, когда компания имеет низкие постоянные издержки и высокие переменные издержки на единицу. Прямая совокупных издержек начинается гораздо ниже, чем в первом случае. Линия выручки при пересечении с линией совокупных расходов образует небольшой угол. Это эффект низкого операционного рычага.



Можно сделать выводы:

- у компании с высоким операционным рычагом велика доля постоянных затрат;
- у компании с низким операционным рычагом преобладают переменные затраты.



Величину производственного рычага определяет соотношение переменных и постоянных затрат.

Эффект операционного (производственного) рычага проявляется в том, что любое изменение выручки от продаж дает более сильное изменение прибыли.

Формула расчета

Формула для расчета операционного рычага:

$$\text{Операционный рычаг} = \frac{\text{Маржинальная прибыль}}{\text{Прибыль от деятельности}}$$

В нашем примере:

$$\begin{aligned} \text{Операционный рычаг} &= \text{Маржинальная прибыль} / \text{Прибыль} = \\ &= 40\,000 / 10\,000 = 4. \end{aligned}$$

На 4 % будет изменяться прибыль при росте объемов продаж на 1 %.

Давайте проверим.

Как изменится прибыль при увеличении объема продаж на 1 %?

$$\text{Расчетный объем} = 1\,000 \text{ ед.} \times 1,01 = 1\,010 \text{ ед.}$$

$$\text{Расчетная выручка} = 1\,010 \times 100 \text{ руб.} = 101\,000 \text{ руб.}$$

Переменные затраты = $1\,010 \times 60 = 60\,600$ руб.

Постоянные затраты = 30 000 руб.

Расчетная прибыль = Выручка — Переменные затраты — Постоянные затраты = $101\,000 - 60\,600 - 30\,000 = 10\,400$ руб.

Прирост прибыли = $(10\,400 \text{ руб.} - 10\,000 \text{ руб.}) / 10\,000 \times 100 = 4 \%$

Ответ: при росте выручки на 1 % прирост прибыли составляет 4 %.

Название «рычаг» говорит о том, что речь идет не только о темпах роста, но и о темпах падения прибыли. Теперь, пользуясь алгоритмом вычислений, попробуйте рассчитать, насколько изменится прибыль при падении объемов выручки на 1 %. Результат будет тот же — (–4 %).



Операционный рычаг связан с уровнем предпринимательского риска.

К какому рычагу необходимо стремиться: к высокому или низкому?

На ранних стадиях жизненного цикла компании характерны высокая доля постоянных затрат и, соответственно, высокий операционный рычаг. Нарастив объемы и тем самым снижая долю постоянных затрат, компания может демонстрировать снижение операционного рычага.

Низкий производственный рычаг выгоден и при неблагоприятной рыночной ситуации, снижении объемов продаж. При экономии постоянных издержек сила воздействия рычага также снижается.

Уровень операционного рычага зависит от жизненного цикла компании, отраслевой принадлежности, рыночной конъюнктуры, а понимание механизма его действия позволяет целенаправленно управлять соотношением постоянных и переменных затрат.



В заключение

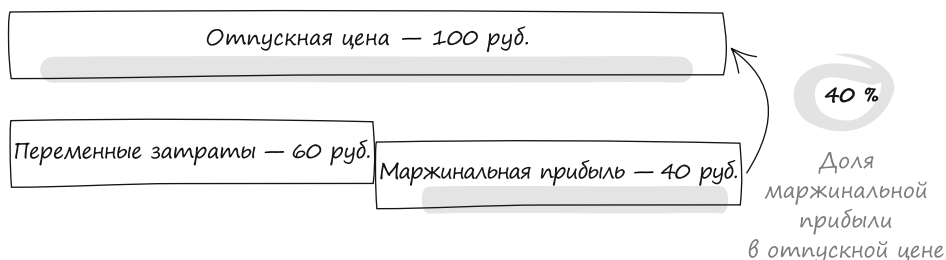
- При одинаковых суммарных затратах операционный рычаг выше, если меньше доля переменных затрат.
- Операционный рычаг тем выше, чем ближе к точке безубыточности находится объем продаж.
- При высоком уровне операционного рычага необходимо помнить, что это положение неустойчиво и сопряжено с рисками. Любые колебания объемов могут привести как к прибыли, так и к убыткам.

Коэффициент маржинальной прибыли

Показатель маржинальной прибыли единицы продукции отлично подходит в бизнесе, выпускающем один вид продукции. Но что делать, если компания выпускает широкий ассортимент?

Определение и формула

Для этого существует другой показатель — коэффициент маржинальной прибыли. Иначе называется *коэффициентом вклада на покрытие*. Он выражается как процент (доля) от отпускной цены изделия.



В нашем примере:

$$\text{Коэффициент маржинальной прибыли (КМП)} = \frac{\text{Маржинальная прибыль}}{\text{Выручка от продаж}}$$

$$\text{КМП} = 40 : 100 \times 100 = 40 \%$$

Или по-другому.

$$КМП = \frac{\text{Выручка от продаж} - \text{Переменные затраты}}{\text{Выручка от продаж}}$$

$$КМП = (100 - 60) : 100 \times 100 = 40 \%$$

Можно сказать и так:

Маржинальная прибыль на 1 руб. проданной продукции = 40 коп.

Основное преимущество этого показателя гласит — то, что



коэффициент маржинальной прибыли позволяет трансформировать любое значение дохода от продаж в соответствующую ей величину маржинальной прибыли.

В дальнейшем этот показатель поможет нам анализировать ассортимент продукции и выбирать наиболее эффективные позиции.

Еще один ракурс маржинальной прибыли

Используя коэффициент маржинальной прибыли, добавляем в формулу совокупной прибыли компании еще одну интерпретацию.

Количество единиц 1 000 руб.	×	Маржинальная прибыль ед. 40 руб.	=	Постоянные затраты 30 000 руб.	+	Прибыль 10 000 руб.
Совокупная маржинальная прибыль 40 000 руб.						
		Выручка от продаж 100 000 руб.	×	Коэффициент маржинальной прибыли 40 %		

Теперь попробуем посчитать величину совокупной маржинальной прибыли компании.

$$\left. \begin{array}{l} 1\,000 \times 40 \\ 30\,000 + 10\,000 \\ 100\,000 \times 40\% \end{array} \right\} = 40\,000 \quad \begin{array}{l} \text{Совокупная} \\ \text{маржинальная прибыль} \end{array}$$

Маржинальная прибыль на единицу — цена единицы продукции минус переменные издержки на единицу.

Совокупная маржинальная прибыль компании — совокупная выручка от продаж минус совокупные затраты.



Коэффициент маржинальной прибыли позволяет делать расчеты не в физических показателях, а в денежных единицах.

Еще вопросы

Коэффициент маржинальной прибыли позволяет вычислять значение прибыли компании, используя величину выручки от продаж. Попробуем это задействовать в соответствующих вычислениях.

Базовое уравнение:

Выручка от продаж	×	Коэффициент маржинальной прибыли	=	Постоянные затраты	+	Прибыль
100 000 руб.		40 %		30 000 руб.		10 000 руб.

Посмотрим, как можно решать те же задачи с помощью нового коэффициента.

1. Какой будет прибыль при увеличении объема продаж на 10 %?

$$(100\ 000 \times 1,1) \times 40\ \% = 30\ 000 + X$$

$$X = 44\ 000 - 30\ 000 = 14\ 000$$

Ответ : 14 000 руб.

2. Какой должна быть выручка, чтобы получить прибыль 18 000 руб.?

$$X \times 40\ \% = 30\ 000 + 18\ 000$$

$$X = (30\ 000 + 18\ 000) / 40 \times 100 = 120\ 000\ \text{руб.}$$

Ответ: 120 000 руб.

Проверка. Этот показатель в предыдущем вычислении в единицах продукции составил 1 200 шт. Цена продажи — 100 руб. Считаем выручку: 1 200 ед. $\times$ 100 руб. = 120 000 руб.

3. Какой должна быть выручка при уровне безубыточности?

$$X \times 40\ \% = 30\ 000 + 0$$

$$X = (30\ 000 + 0) / 40 \times 100 = 75\ 000\ \text{руб.}$$

Ответ: 75 000 руб.

Проверка. Точка безубыточности в единицах продукции — 750 ед. Выручка составит: 750 ед. $\times$ 100 руб. = 75 000 руб.



При использовании коэффициента маржинальной прибыли мы решаем, по сути, те же задачи с той лишь разницей, что результат получаем не в натуральных показателях, а в денежных.

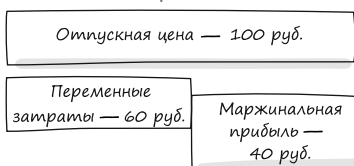
Практика. Смешанные продажи

А теперь перейдем к практике.

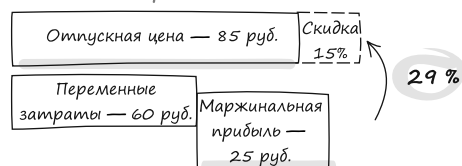
Отпускная цена на продукцию не может быть фиксированной величиной. Точнее, цена может меняться в зависимости от объемов, спроса, канала продаж.

Посмотрим, как можно применить коэффициент маржинальной прибыли (будем в дальнейшем применять сокращенное название этого коэффициента — КМП) для одного вида продукции, но разных каналов сбыта — опта и розницы.

Розничные продажи



Оптовые продажи



Допустим, продукт с отпускной ценой 100 руб., имеющий КМП = 40 %, планируется к продажам в розничную сеть.

И этот же продукт со скидкой 15 руб., имеющий отпускную цену 85 руб. и КМП = 29 %, планируется к продажам в оптовую сеть.

Как в таком случае может выглядеть план продаж? Кстати, спросим у нашего менеджера, как будет выглядеть его расчет средневзвешенного КМП для смешанных продаж.

	Объем, количество единиц	Цена, руб.	Выручка, руб.	КМП, %	Маржинальная прибыль
Розничные продажи	1 000	100	100 000	40	40 000
Оптовые продажи	200	85	17 000	29	4 930
Всего	1 200		117 000		44 930

Среднее значение

КМП = 38,4 %

$(44\,930 / 117\,000) \times 100$

Предположим, что компания планирует увеличить отгрузки до 2 000 ед. Теперь план продаж будет выглядеть так.

План продаж на месяц

	Объем, количество единиц	Цена, руб.	Выручка, руб.	КМП, %	Маржинальная прибыль
Розничные продажи	1 000	100	100 000	40	40 000
Оптовые продажи	1 000	85	85 000	29	24 650
Всего	2 000		185 000		64 650

Среднее значение
КМП $\approx 35\%$
(64 650 : 185 000) $\times 100$

По окончании месяца фактические отгрузки выглядят так.

Фактические отгрузки за месяц

	Объем, количество единиц	Цена, руб.	Выручка, руб.	КМП, %	Маржинальная прибыль
Розничные продажи	500	100	50 000	40	20 000
Оптовые продажи	1 500	85	127 000	29	36 975
Всего	2 000		177 500		56 975

Среднее значение
КМП $\approx 32\%$
(56 975 / 177 500) $\times 100$

Как видим, количество отгруженной продукции не изменилось — 2 000 ед. Выручка и маржинальная прибыль уменьшились.

Практика. Ассортиментный анализ

Пожалуй, наиболее востребованным коэффициент маржинальной прибыли может быть при анализе ассортимента продукции. Рассмотрим это на примере.

1. Компания выпускает три вида продукции — *A*, *B* и *C*, которую реализует по двум каналам сбыта: на *оптовых рынках* и *розничных*. Для каждого рынка существует свой коэффициент маржинальной прибыли (КМП) по каждому виду продукта.

1	Продукт	Продукт	Продукт
	А	В	С
Оптовые продажи	20 %	20 %	10 %
Розничные продажи	50 %	30 %	20 %

2

ПЛАН по выручке (тыс. руб.)

Канал сбыта	Продукт А	Продукт В	Продукт С
Оптовые продажи	50	50	30
Розничные продажи	70	80	70

Итого: 350 тыс. руб.

3

Общая маржинальная прибыль (тыс. руб.)

	А	В	С
Опт	10	10	3
Розница	35	24	14

96 тыс. руб.

4

ПЛАН

Бюджет компании

Доходы 96 тыс. руб.

Постоянные
затраты 85 тыс. руб.

Прибыль 11 тыс. руб.

2. План по выручке равен общей сумме 350 тыс. руб., которая состоит из конкретных значений объемов денежных средств по каждому виду продукта.

3. Посчитаем *общую маржинальную прибыль* компании, умножив КМП продукта на запланированный объем выручки этого продукта. Так, по продукту А сумма маржинальной прибыли составит:

- по оптовым продажам — **10 тыс. руб.** ($20\% \times 50$ тыс. руб.);
- по розничным продажам — **35 тыс. руб.** ($50\% \times 70$ тыс. руб.).

Сумма всех показателей дает результат общей маржинальной прибыли 96 тыс. руб.

4. *Плановый бюджет компании* предусматривает доходы в виде общей маржинальной прибыли и постоянные затраты в сумме **85 тыс. руб.**, после погашения которых компания планирует получить прибыль в размере **11 тыс. руб.**

Это был план.

Фактически, как, впрочем, и всегда бывает в жизни, дела пошли не так, как было задумано. Большая часть продаж пришлась на сегмент оптового рынка, у которого более низкое значение КМП.

	Продукт А	Продукт В	Продукт С
Оптовые продажи	20 %	20 %	10 %
Розничные продажи	50 %	30 %	20 %

ФАКТ по выручке (тыс. руб.)

Канал сбыта	Продукт А	Продукт В	Продукт С
Оптовые продажи	80	90	30
Розничные продажи	40	30	80

Итого: **350 тыс. руб.**

Общая маржинальная прибыль (тыс. руб.)

	А	В	С
Опт	16	18	3
Розница	20	9	16

82 тыс. руб.

Бюджет компании фактический

Доходы **82 тыс. руб.**

Постоянные затраты **85 тыс. руб.**

Прибыль **(-3) тыс. руб.**

Обратите внимание:

- фактическая выручка совпадает с запланированной — 350 тыс. руб.;
- постоянные затраты тоже на уровне плановых значений — 85 тыс. руб.;
- вместо запланированной прибыли компания получила убыток.

Причиной столь неутешительного результата стали неоптимальные ассортимент продукции и способы ее реализации.



Планируя ассортимент продукции и каналы сбыта, менеджеры должны разбираться в сущности формирования показателей прибыли.

Дельные советы руководителю

Сначала о расходах

Руководителю ежедневно приходится принимать множество решений, касающихся расходов. Управляя расходами, вы управляете прибылью. Разделение расходов на переменные и постоянные подразумевает использование максимально эффективных способов для тех и других.

Переменные издержки — это во многом вопрос нормирования.

- *Нормы и нормативы.* Важно знать, сколько ресурсов и денег может быть потрачено на каждую единицу выпускаемой продукции. Желательно не экономить на том, что влияет на качество выпускаемой продукции (сырье и материалы, заработная плата). Иначе, потеряв качество, вы можете растерять и покупателей. Следует нормировать все, что поддается нормированию, и периодически пересматривать установленные значения.
- *Входные цены на сырье и материалы.* Нужно работать с поставщиками, уметь выбирать оптимальный размер заказа и условия оплаты. Лучше иметь нескольких поставщиков на одно наименование — это расширяет возможность выбора цен и гарантирует запасные варианты в случае форс-мажора у поставщиков.
- *Производственный цикл.* Если вы сокращаете производственный цикл, делайте это не в ущерб качеству.

Постоянные издержки — сокращайте все, без чего можно обойтись.

Вот несколько советов по этому поводу. Я не смогла бы сказать лучше. ☺

Каждая статья расходов требует вашего внимания.

Расходы — то, что необходимо безжалостно сокращать настолько, насколько это возможно. Подходить к каждой статье с единственно допустимой позиции — *а нельзя ли обойтись без нее?*

Главное — максимально урезать расходы, а разбираться можно и потом. Не придерживайтесь позиции «Давайте не будем сокращать расходы по статье А, пока не убедимся в правильности этого решения». Все должно быть наоборот «Давайте не будем выделять средства на статью А, пока не убедимся в *необходимости финансирования расходов* по этой статье». Для всех без исключения компаний характерна тенденция наращивания расходов. Ваши действия — нанимайте трех человек, если требуется шесть. Если не будут справляться — возьмете еще. Купите пять компьютеров, если требуется восемь. Понадобится в процессе работы — к вам неизбежно обратятся. Если планируете затраты с запасом — все средства уйдут безвозвратно.

Устанавливайте бюджет в принудительном порядке без предварительного обсуждения.

Пусть служащие обращаются лично к вам за разрешением на расходы. Ведь, как правило, никто не хочет просить денег лично у шефа, если только это «что-то» не является абсолютно необходимым. Сделайте процедуру получения санкции достаточно сложной, требующей обоснования каждой статьи расходов, не создавайте унифицированной формы, которую можно просто заполнить.

Начните с поставщиков. Нет худшей кандидатуры для переговоров с поставщиком о ценах, чем ваш служащий, ответственный за это. Он лично знает поставщика, часто общается с ним, между ними возникает что-то вроде личной симпатии и взаимопонимания. Трудно ожидать, что этот сотрудник проявит жесткость для получения хороших цен.

Вам нужен «злодей». Тот, кто устанавливает жесткие пределы этих цен, которыми обязан руководствоваться закупщик. «Что я могу поделать?

Директор сказал, что это максимальная цена, которую мы можем заплатить».

Объявите курс на замораживание и снижение цен. (Метод быстрого увеличения прибыли.) Разошлите всем поставщикам письма, в которых говорите, что в связи с трудными временами, начиная с сегодняшнего дня и до... фирма приняла решение заморозить закупочные цены. Половина поставщиков проигнорирует ваши письма, оставшаяся половина заморозит свои цены или отменит их регулярное повышение для вас.

Чаще обращайтесь к поставщикам по вопросу снижения цены. Если вам отказывают, обращайтесь еще и еще. Поразительно, как много людей принимают первое «нет» за настоящий ответ. Это не ответ, а только *приглашение к переговорам*. Не забывайте, что ваш контрагент — продавец, а продавцы, как правило, совершенно не умеют вести переговоры. Для них главное — осуществить сделку по продаже, цена их мало волнует. Заставьте их поверить, что снижение цены — условие сделки с вами!

Выясните, сколько платят ваши конкуренты.

Компьютеры. Некоторые настолько заворожены возможностями компьютера, что забывают: сложные программы не самоцель, пользу они приносят, когда затраченные усилия действительно окупаются. «Наш компьютерный парк устарел», — часто говорят подчиненные. «Но наша фирма не ставит своей целью обзавестись новейшими компьютерами. Наша цель — заработать денег!» Во многих компаниях компьютеры стоят на столе у каждого менеджера, некоторые действительно часто нуждаются в них. Другие пользуются компьютером по прямому назначению — не более 15 минут в день.

Повседневные траты

- Поездки первым классом. Можно и эконо. Начните с себя.
- Прочие поездки. Необходимость? Есть электронная почта и прочая связь.
- Мебель для офиса. Отмените все расходы на мебель, наложите запрет на новые закупки.
- Оргтехника и копировальная техника. Служащий не в состоянии сделать несколько шагов в соседний кабинет, где стоит аппарат? Может, копировать будут только то, что действительно нужно?

- Контракты на гарантийное обслуживание и ремонт офисной техники.
- Подписка на периодические издания.
- Телефоны. Сами аппараты и междугородние звонки. Сделайте выборочную проверку и предупредите в случае обнаружения непонятных звонков.

Размеры офиса. Несколько раз подумайте, прежде чем вкладывать средства в приобретение здания (или его части) для офиса. Проще платить арендную плату. Ведь со временем ваши требования к офису могут измениться.

Лично утверждайте оплату всех счетов! Лично просматривайте все чеки и счета, представляемые к оплате. (Не отчеты о расходах!)

Попробуйте откладывать оплату счетов, но в разумных пределах.

Не раздувайте штат и назначайте дифференцированную заработную плату — когда лучшие работники получают значительно больше, чем средние и посредственные.

Никогда не давайте регулярных премий (квартальные, годовые). Как только премия или вознаграждение становятся автоматическими, они теряют свое назначение как инструмент поощрения хорошей работы.

Из книги: Файфер Б. Издержки — вниз, продажи — вверх. — М.: Манн, Иванов, Фербер, 2009

И последнее. Для себя как для руководителя вы можете ввести еще одну градацию расходов (не пугайтесь, речь не идет об очередном финансовом термине). Возьмите за основу свое стратегическое видение развития бизнеса. Так вот, из той точки, в которой вы уже у цели, попробуйте посмотреть на содержание своих нынешних расходов. И разделите их на стратегические — которые привели вас к желаемому уровню продаж и прибыльности, и нестратегические — которые просто обслуживают процесс. Наверняка получится следующее.

- *Стратегические* — все расходы, связанные с увеличением продаж, выпуском новых видов продукции, освоением новых рынков сбыта и расширением существующих, новыми технологиями и разработками.

- *Нестратегические* — операционные расходы, связанные с администрированием. Они тоже необходимы, но не приносят непосредственно никакого дохода (оплата труда управленческого персонала, хозяйственные нужды, офисные расходы, арендные платежи и т. д.).

Отдавая предпочтение стратегическим расходам, вы вкладываете в свое будущее. Урезая нестратегические расходы, вы высвобождаете ресурс, который можете использовать для достижения стратегических целей.



Управление издержками — это умение обеспечить максимально высокий уровень отдачи от ресурса.

Теперь о прибыли. Совсем немного

В продолжение дельных советов руководителю нельзя не упомянуть о методах повышения прибыльности вашего бизнеса. Мы уже так много говорили о прибыли, что здесь я решила и вовсе обойтись без специальной терминологии.

Возможно, вам знакома теория о четырех способах увеличения дохода. Именно к такому количеству можно привести все разнообразие методов управления прибылью. Приведу эту теорию в изложении Джоша Кауфмана.

Хотите верить, хотите нет, но для увеличения дохода компании есть всего четыре способа:

- увеличить **количество** обслуживаемых клиентов;
- увеличить **средний размер каждой сделки**;
- увеличить **частоту сделок** в расчете на клиента;
- поднять **цены**.

Представьте, что вы управляете рестораном и хотите увеличить доход от его деятельности. Далее я привожу варианты того, как вы можете применить эти стратегии.

Повышение количества клиентов. Эта стратегия достаточно прямолинейна: больше посетителей — больше заказов. При условии, что

величина среднего чека остается неизменной, вы получаете больше денег.

Клиенты ↑	Средний чек	Заказы	Цена
Клиенты	Средний чек ↑	Заказы	Цена
Клиенты	Средний чек	Заказы ↑	Цена
Клиенты	Средний чек	Заказы	Цена ↑

Повышение величины среднего чека (другими словами, среднего объема покупки). Вы стимулируете каждого клиента больше покупать у вас. Когда клиент заказывает одно блюдо, вы предлагаете ему закуски, напитки или десерт. Чем больше блюд клиент покупает, тем больше он тратит и тем выше ваш доход.

Повышение частоты сделок в расчете на клиента. Вы побуждаете клиентов чаще делать у вас покупки. Чем чаще посетитель будет появляться в вашем ресторане, тем больше денег вы сможете заработать, притом что средний размер чека останется прежним.

Повышение цены. В этом случае вы будете получать больше денег от каждой совершаемой клиентом покупки. При условии, что объем покупки и частота посещений останутся прежними, повышение цены позволит вам заработать больше, прилагая для этого те же самые усилия.

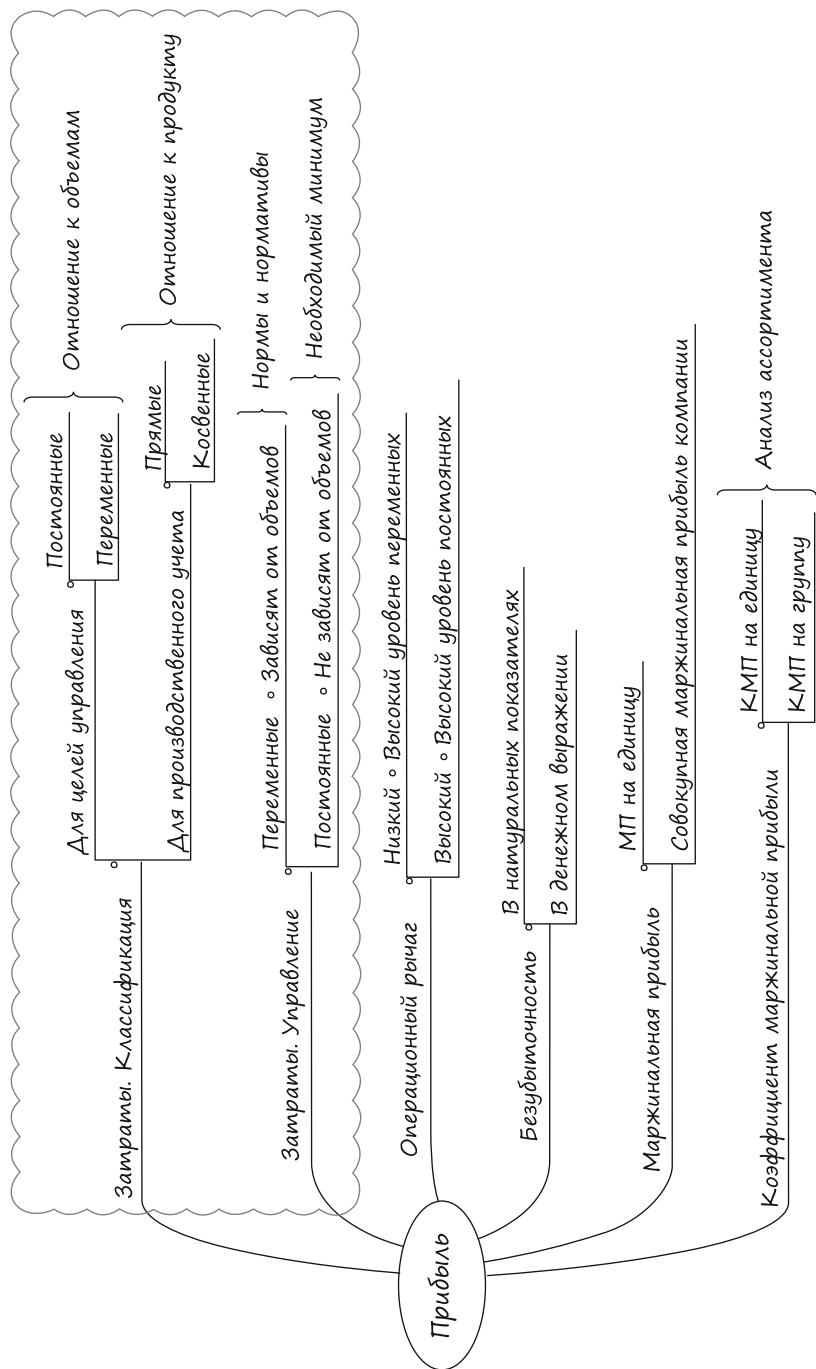
Из книги: Кауфман Д. Сам себе МВА. — М.: Манн, Иванов, Фербер, 2012

Попробуйте поработать над каждой стратегией в отдельности.



Прибыли, вырабатываемой бизнесом, должно быть достаточно не только для того, чтобы компенсировать его владельцам затраты денег и времени, но и для создания своеобразной «подушки безопасности» — для бизнеса и его владельцев.

Резюме. Карта управления прибылью



Глава 8. Отчетность для собственника

Инвестору при выборе нужно правильно оценивать бизнес. Обратите внимание на слова «при выборе». Вы не обязаны досконально разбираться в делах выбранных вами компаний. Но вы должны уметь оценить эти компании, руководствуясь своей компетенцией. Причем важны не столько масштабы вашей компетенции, сколько то, насколько вам известны ее границы.

*Уоррен Баффет,
предприниматель и финансист.
Послание председателя совета
директоров акционерам.
28 декабря 1997 г.*

Это заключительная глава, и здесь мы подводим итоги всему тому, с чем познакомились в книге. Разговор пойдет о комплексе отчетности для собственников. Простейшие формы отчетов помогут понять принципы подготовки и анализа отчетности. Той самой, которая сможет всесторонне и в полной мере ответить на его вопрос: «Как дела в моем бизнесе и почему?»

Чего точно не должно быть в отчетности, которую готовит ваш персонал, так это «простыней» данных, распечаток из «1С-Бухгалтерии» и т. д. Отчетность должна быть структурирована, понятна, итоговый вид должен иметь формат презентации.

Поэтому последовательно пройдем по всем аспектам бизнеса:

- продажи;
- производство, складские запасы сырья;
- персонал;
- основные финансовые отчеты.

Важный момент! При анализе сравниваем:

- план/факт;
- текущий период/прошлый период;
- текущие показатели/планируемые показатели.

Выбираем что-то одно или все сразу — смотря что хотим сказать. Можете создать несколько отчетов, а можно вместить все в один, главное — не превратить отчет в «финансового крокодила», где много страниц, в которых трудно сориентироваться, где собраны разноплановые или несопоставимые данные и т. д. Лучше всего придерживаться правила «один отчет — одна страница».

Ниже приводятся самые простые формы отчетов условной компании. Печатное издание не позволяет вместить всю информацию, поэтому в качестве примера я выбрала данные двух параметров одного месяца: план/факт. Однако неперемное условие качественной отчетности — наличие исходных данных:

- данных аналогичного прошлого периода — для отслеживания динамики;
- показателей планируемого периода — для обоснования своих планов.

Продажи

Как правило, это наиболее объемный раздел отчетности. Здесь как нигде требуется всесторонне осветить продажи:

- в рублях и единицах;
- по направлениям реализации (каналам сбыта);
- по регионам;
- по товарным группам (продуктам);
- по клиентам.

Бюджет продаж

	План	Факт	(+/-), тыс. руб.	Процент выполнения
1. Отгрузки продукции (ед.)				
Оптовые продажи				
Продукт 1	4 500	4 200	-300	6,7
Продукт 2	3 200	3 500	300	9,4
Всего оптовые продажи	7 700	7 700	0	—
Розничные продажи				
Продукт 3	5 050	5 000	-50	1,0
Продукт 4	4 900	5 500	600	12,2
Всего розничные продажи	9 950	10 500	550	5,5
2. Средняя цена за единицу				
Оптовые продажи				
Продукт 1	627	680	53	8,5
Продукт 2	890	930	40	4,5
Розничные продажи				
Продукт 3	820	860	40	4,9
Продукт 4	1 100	1 120	20	1,8
3. Всего продажи, руб.				
Продукт 1	2 821 500	2 858 000	34 500	1,2
Продукт 2	2 848 000	3 255 000	407 000	14,3
Продукт 3	4 141 000	4 300 000	159 000	3,8
Продукт 4	5 390 000	6 160 000	770 000	14,3
Всего сумма продаж, руб.	15 200 500	16 571 000	1 370 500	9,0
В том числе				
Оптовые продажи	5 669 500	6 111 000	441 500	7,8
Розничные продажи	9 531 000	10 460 000	929 000	9,7

Показатели бюджета продаж (месяц):

- штуки, рубли;
- средняя цена;
- каналы сбыта;
- товарные группы (продукты);
- общий объем выручки.

Основные направления анализа продаж по бюджету продаж

1. Динамика отгрузок:

- план/факт;
- процент выполнения;
- в разрезе года;
- по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

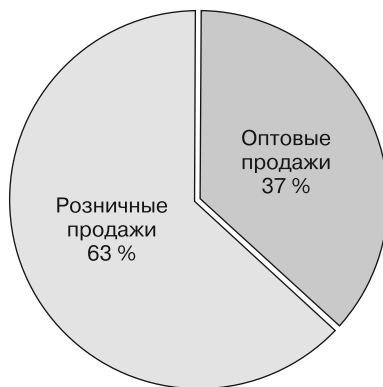
2. Каналы сбыта:

- доля в выручке план/факт месяца, в том числе с начала года;
- за счет каких факторов произошли изменения — цена, объем.

3. Общие показатели по выручке:

- план/факт;
- с начала года.

Доли рынков в общей выручке



Подробнее рассматриваем прибыльность, себестоимость, рентабельность.

Анализ прибыльности продаж

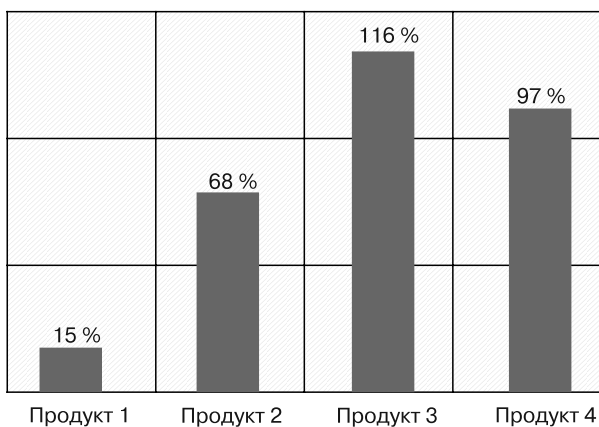
Маржинальная прибыль, ед.				
	Цена	Себестоимость	МП, руб.	КМП, %
Оптовые продажи				
Продукт 1	680	590	90	15
Продукт 2	930	552	378	68
Розничные продажи				
Продукт 3	860	398	462	116
Продукт 4	1 120	568	552	97

Совокупная маржинальная прибыль			
	Объем	МП, ед.	Общая МП
Оптовые продажи			
Продукт 1	4 200	90	378 000
Продукт 2	3 500	378	1 323 000
Розничные продажи			
Продукт 3	5 000	462	2 310 000
Продукт 4	5 500	552	3 036 000

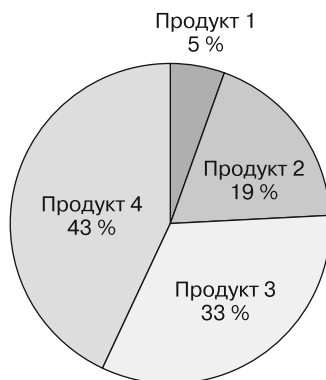
Показатели анализа прибыльности продаж:

- себестоимость продуктов;
- доходность (КМП) продуктов;
- доходность по рынкам;
- совокупная маржинальная прибыль.

Доходность продуктов (КМП)



Доля в общей маржинальной прибыли



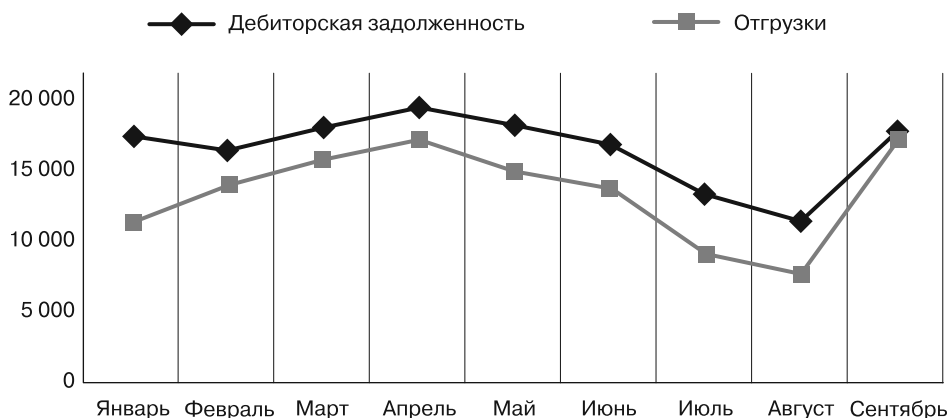
Основные направления анализа по доходности продаж:

- доля продуктов с наибольшим и наименьшим показателем КМП;
- в общей выручке;
- в разрезе рынков сбыта.

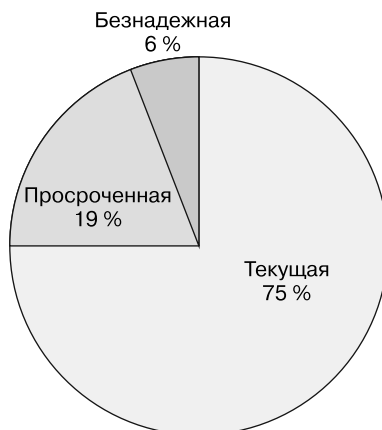
Дополнительная информация:

- по клиентам — привлечение новых клиентов, работа со старыми, договоры, лимиты;
- по маркетинговым мероприятиям — количество, смета, отдача;
- по новым продуктам.

Информация о состоянии дебиторской задолженности также относится к блоку продаж, так как работа с задолженностью покупателей находится в зоне ответственности менеджеров по продажам.

Отгрузки — дебиторская задолженность*Направления анализа дебиторской задолженности:*

- общее состояние задолженности;
- доля в активах;
- динамика — отгрузки, задолженность покупателей;
- доли просроченной и безнадежной задолженности;
- в том числе из суммы просроченной — по срокам возникновения;
- мероприятия по работе с «недобросовестными» плательщиками.

Состояние задолженности

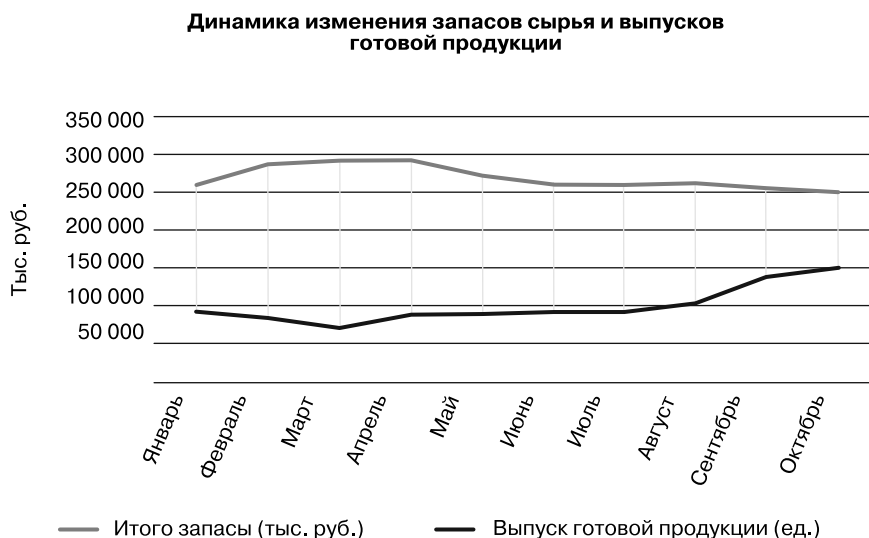
Производство, закупки, запасы

Планы производства напрямую связаны с планом продаж. План-фактный анализ выполнения плана производства необходим, но явно недостаточен. Относительно производства требуется дополнительная информация:

- по количеству брака;
- по остаткам сырья в незавершенном производстве;
- по уровню складских остатков сырья и материалов;
- по неликвидам на складе и в производстве.

Запасы сырья, материалов, комплектующих непосредственно обеспечивают процесс производства, поэтому уместно анализировать движение материалов в привязке к нему.

Можно сопоставить динамику выпусков продукции и складских остатков сырья и материалов, как это показано на диаграмме. Очевидно, что если в начале года складские запасы были явно избыточны при не столь больших выпусках, то к концу периода выпуски продукции выросли, а остатки складских запасов снизились, что само по себе является положительной динамикой и отражает эффективность работы по оптимизации запасов.



Дополнительно к производственному блоку можно предоставить данные по состоянию оборудования, времени простоя и т. д.

Работа с закупками:

- запасы — уровень, оборачиваемость;
- поставщики;
- состояние кредиторской задолженности.

Персонал

Оплата работы персонала — часть себестоимости продукции, поэтому цифра фонда оплаты труда и связанных с этим налогов также является важной информацией. Показатели, которые интересуют собственника:

- доля ФОТ в выручке;
- выработка на одного работающего;
- оплата переработки, простоев и т. д.;
- соотношение постоянной части оплаты труда и переменной (премиальной).

1. Доля ФОТ в выручке.

В таблице показаны расходы на заработную плату в сопоставлении с выручкой. Темным цветом выделены значения выше среднего.

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь
Расходы на зарплату, тыс. руб.	2 015	2 061	2 109	2 139	2 084	2 044	1 963	1 933	2 136
Выручка, тыс. руб.	11 010	13 525	15 200	16 459	14 353	13 150	8 852	7 478	16 571
Доля зарплаты в выручке, %	18	15	14	13	15	16	22	26	13

В таких случаях необходимы пояснения и предполагаемые мероприятия по исправлению ситуации. Положительная динамика — когда темп роста выручки опережает темп роста расходов на оплату труда.

Тогда в порядке будет и второй показатель.

2. Выработка на одного работающего.

Выработка на одного работающего (в руб.) = Выручка (руб.) / Количество работающих (чел.).

Показывает, сколько рублей выручки в среднем приносит один человек.

3. Оплата переработок, простоев и т. д.

Это незапланированные выплаты. Сверхурочные к тому же оплачиваются в двойном размере. Причиной, как правило, является неправильная организация труда. Необходимо свести к минимуму подобные расходы.

4. Соотношение постоянной части оплаты труда и переменной (премиальной).

Каким будет это соотношение — решать вам. Премиальная часть стимулирует. Для этого нужны разработанные для каждого подразделения ключевые показатели эффективности (KPI).

Основные финансовые отчеты

Показывают, как деятельность компании в целом отразилась на ее активах, какую прибыль получила компания, какие денежные потоки прошли за этот период.

Представлены:

- бюджетом движения денежных средств;
- бюджетом доходов и расходов;
- управленческим балансом.

1. Бюджет движения денежных средств.

Основные показатели:

- поступления/выплаты за период;
- по видам деятельности;
- наличные/безналичные.

	Статьи бюджета	План	Факт			План/ факт (+/-)
			Касса	Расчетный счет	Всего	
	Остаток денежных средств на начало периода	1 484	500	856	1 356	
1	Поступление денежных средств					
1.1	Поступления по основной деятельности	13 524			15 243	1 719

Продолжение ➔

(Продолжение)

	Статьи бюджета	План	Факт			План/ факт (+/-)
			Касса	Расчетный счет	Всего	
	Выручка от реализации продукции	13 524	5 700	9 543	15 243	1 719
	Прочие поступления					—
1.2	Поступления по инвестиционной деятельности					—
	Поступления от продажи основных средств					—
1.3	Поступления от финансовой деятельности					—
	Кредитные средства					—
	Итого поступлений	13 524	5 700	9 543	15 243	1 719
2	Выплаты денежных средств					—
2.1	Выплаты по основной деятельности	13 026			12 490	-536
	Закупка сырья и материалов	8 745	2 000	7 110	9 110	365
	Заработная плата	1 604	600	1 033	1 633	29
	Налоги на заработную плату	476		487	487	11
	Налог на прибыль	990		—		-990
	Расходы по обслуживанию производства	340		330	330	-10
	Управленческие расходы	215	100	115	215	—
	Коммерческие расходы	656		715	715	59
2.2	Выплаты по инвестиционной деятельности	—			3 000	3 000
	Приобретение основных средств			3 000	3 000	3 000
	Прочие выплаты					—
2.3	Выплаты по финансовой деятельности	627				—
	Погашение кредита	100		100	100	—
	Погашение процентов за кредит	27		27	27	—
	Дивиденды	500		500	500	—

	Статьи бюджета	План	Факт			План/ факт (+/-)
			Касса	Расчетный счет	Всего	
	Итого выплат	13 653			16 117	2 464
	Остаток на конец месяца	1 356				
	Финансовый поток					
1.1 – 2.1	По основной деятельности	499			2 753	
1.2 – 2.2	По инвестиционной деятель- ности	—			–3 000	
1.3 – 2.3	По финансовой деятельности	–627			–627	

2. Бюджет доходов и расходов.

Основные показатели:

- выручка по отгрузке;
- себестоимость отгруженной продукции;
- маржинальная прибыль компании;
- совокупные расходы;
- операционная прибыль.

Статьи бюджета	План	Факт	(+/-)
Выручка от реализации	15 200	16 571	1 371
Себестоимость реализованной продукции	8 973	9 524	551
Маржинальный доход	6 227	7 047	820
ФОТ	1 622	1 643	21
Налоги на ФОТ	487	493	6
Общепроизводственные расходы	394	384	–10
Коммерческие расходы	873	932	59
Управленческие расходы	320	320	—
Операционная прибыль	2 531	3 275	744
Проценты к уплате	27	26	–1
Прибыль до налогообложения	2 504	3 249	745
Налог на прибыль	500	650	150
Прибыль после налогов	2 004	2 599	595
Дивиденды	500	500	—

3. Управленческий баланс

Основные показатели:

- активы компании;
- обязательства компании.

Управленческий баланс

Активы	01 января	01 октября	Изменения
Внеоборотные активы	12 362	11 130	–1 232
Нематериальные активы	120	150	30
Основные средства (стоимость)	10 112	10 112	—
Начисленная амортизация	1 514	1 712	198
Капитальные вложения	2 130	2 580	450
Оборотные активы	23 235	26 080	2 845
Запасы	6 014	7 800	1 786
Дебиторская задолженность	16 707	16 924	217
Денежные средства	514	1 356	842
Прочие оборотные активы			—
Финансовые вложения			—
Баланс	35 597	37 210	1 613
Обязательства			
Собственный капитал	18 100	20 200	2 100
Уставный капитал	10 000	10 000	—
Добавочный капитал			
Нераспределенная прибыль	8 100	10 200	2 100
Долгосрочные обязательства	3 000	2 500	–500
Долгосрочные кредиты	3 000	2 500	–500
Отложенные налоговые			
Краткосрочные обязательства	14 497	14 510	13
Заемные средства	2 283		–2 283
Кредиторская задолженность	12 014	13 711	1 697
Прочие обязательства	200	799	599
Баланс	35 597	37 210	1 613

Все три основных финансовых отчета обязательны и отражают состояние бизнеса компании с трех ракурсов:

- активы;
- прибыль;
- денежный поток.

На основе данных этих отчетов и рассчитываются показатели отдачи на вложенный капитал и показатель эффективности использования активов. Это будут ответы на главный вопрос собственника: насколько успешен его бизнес и насколько его удовлетворяет полученный результат.

Нам понадобятся цифры из основных финансовых отчетов.

Выдержка из «Управленческого баланса»	На 01.10
Собственный капитал	20 200
Совокупные активы	37 210

Выдержка из «Бюджета доходов и расходов»	Факт
Выручка	16 571
Прибыль до выплат процентов и налогов (EBIT), операционная прибыль	3 275
Прибыль до налогообложения	3 249
Прибыль после выплаты налогов (EAT)	2 599

Сначала рассчитаем эффективность ваших инвестиций или прибыльность собственного капитала. Для этого воспользуемся формулами из главы о финансовом анализе.

$$\begin{aligned} ROE &= \frac{\text{Прибыль после налогов (EAT)}}{\text{Собственный капитал}} \times 100 = \\ &= \frac{2\,599}{20\,200} \times 100 = 12,8 \%. \end{aligned}$$

Удовлетворяет ли вас полученный результат? Попробуйте сравнить с альтернативными вложениями — теми, которые могли бы быть, если бы вы нашли своим деньгам другое применение.

Теперь определимся с прибыльностью совокупных активов:

$$\begin{aligned} \text{ROTA} &= \frac{\text{Прибыль до выплаты \% и налогов (ЕВІТ)}}{\text{Совокупные активы}} \times 100 = \\ &= \frac{3\,275}{32\,710} \times 100 = 8,8 \%. \end{aligned}$$

На этот показатель влияют два других:

$$\begin{aligned} \text{Прибыльность продаж} &= \frac{\text{Прибыль до выплаты \% и налогов}}{\text{Выручка (доходы от продаж)}} \times 100 = \\ &= \frac{3\,275}{16\,571} \times 100 = 19,7 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Оборачиваемость активов (раз)} &= \frac{\text{Выручка (доходы от продаж)}}{\text{Совокупные активы}} = \\ &= \frac{16\,571}{37\,210} = 0,445 \text{ раза.} \end{aligned}$$

Проверяем себя: $19,7 \% \times 0,445 \text{ раза} = 8,8 \% \text{ (с приближением)}$

В примере использованы два вида данных: план и факт. Чтобы понять, насколько хорошо вы сработали в указанном периоде, необходимо сравнить результаты предыдущих периодов. Затем, как водится, поставить цели, выразить их в цифрах и сравнить искомые значения с заданными.

Вот, пожалуй, и все.

Заключение

Итак, «не о чем больше писать, чему я несказанно радуюсь, так как если бы знал, сколько стоит хлопот написать книгу, то никогда бы не принялся за такое дело».

Этими словами Гекльберри Финна я и хочу закончить свою книгу. Впрочем, я не оригинальна и есть еще пара знаменитых авторов, которые упомянули высказывание этого книжного героя в своей заключительной главе. ☺

А наше «путешествие» закончено. Но не закончен ваш маршрут — дорога знаний и опыта, где нет финишной ленточки.

Разумеется, издание, подобное этому, не может претендовать на полноту и всесторонность управления финансами, ведь каждая компания уникальна и нельзя подобрать универсальный рецепт для всех и вся. Но если после прочтения этой книги ваш бизнес стал вам намного понятнее, я считаю, что свою задачу выполнила. Все остальное зависит от вас.

Не принимайте все слишком серьезно, ведь жизнь не заключается в составлении очередного отчета или совершении очередной сделки. Определитесь с жизненными ценностями: чего вы хотите добиться в жизни, а что хотите получить от своей работы.

Ибо «чем больше значения вы придаете другим жизненным ценностям, находящимся вне сферы вашего бизнеса, тем больше сможете заработать в бизнесе» (Боб Файфер, глава консалтинговой фирмы Fifer Associates LLC). Достаточно сохранять разумный взгляд на вещи.

И если даже вы не получили в этой книге какие-то ответы для себя, она уж точно поможет вам задавать правильные вопросы.

В любом случае я с вами на связи по адресу <http://fintren.ru/>.

С пожеланиями успехов и процветания вашему бизнесу,

Людмила Ярухина

Ответы к практикумам

Финансовая отчетность. Практикум № 1

Ответ на вопрос № 1. Указанные операции нашли отражение в следующих отчетах.

№		Баланс	Отчет о финансовых результатах (ОФР)	Отчет о движении денежных средств (ДДС)
1	Приобретение материала X в количестве 100 шт. по цене 118 руб. (в том числе НДС 18 руб.)	✓		
2	Использование материала X в количестве 50 шт. для производства продукта А	✓		
3	Оплата приобретенного материала X на сумму 11 800 руб. (118 × 100)	✓		✓
4	Отгрузка продукта А в количестве 20 шт. по цене 236 руб. (в том числе НДС 36 руб.)	✓	✓	
5	Поступление денежных средств за отгруженную продукцию на сумму 4 720 руб. (236 × 20)	✓		✓

Ответ на вопрос № 2. Подробнее.

1. Приобретение материала 11 800 руб.

Баланс: статья «Запасы» («Материалы») **+10 000 руб.**, НДС к зачету **+1 800 руб.**

статья «Кредиторская задолженность перед поставщиками» **+11 800 руб.**

2. Использование материала 5 000 руб.(50 руб. × 100).

Баланс: статья «Запасы» («Материалы») **–5 000 руб.**

статья «Запасы» («Незавершенное производство», «Готовая продукция») **+5 000 руб.**

3. Оплата за приобретенный материал 11 800 руб.

Баланс: статья «Денежные средства» **–11 800 руб.**

статья «Кредиторская задолженность перед поставщиками» **–11 800 руб.**

ДДС: выплаты поставщикам **11 800 руб.**

4. Отгрузка продукта на сумму 4 720 руб.

Баланс: статья «Готовая продукция» — по себестоимости.

статья «Расчеты с бюджетом» (НДС к начислению) **+720 руб.**

статья «Дебиторская задолженность» **+4 720 руб.**

ОФР: начислена выручка **+4 000 руб.**

Списана себестоимость.

5. Поступление денежных средств в сумме 4 720 руб.

Баланс: статья «Дебиторская задолженность» **–4 720 руб.**

статья «Денежные средства» **+4 720 руб.**

ДДС: Поступления от реализации **+4 720 руб.**

Финансовый анализ. Практикум № 2

Задание 1

Балансовый отчет компании АБВ	01.01.2016	31.12.2016	Направ- ление из- менения (+/-)	Изменения	
				Источ- ники	Исполь- зование
Активы	(1)	(2)	(2 – 1)		
Внеоборотные активы					
Нематериальные активы	100	50	–50	50	
Основные средства	1 750	1 850	100		100
Незавершенное строитель- ство	210	430	220		220
Оборотные активы					
Товарно-материальные запасы	1 500	2 850	1 350		1 350
Дебиторская задолженность	2 450	3 450	1 000		1 000
Краткосрочные финансовые вложения	380	380	—		—
Денежные средства	400	200	–200	200	
Прочие текущие активы	90	90	—		
Баланс	6 880	9 300	2 420		
Пассивы			—		
Собственный капитал			—		
Уставный капитал	550	550	—		
Резервный капитал	450	450	—		
Нераспределенная прибыль	550	1 050	500	500	
Долгосрочные обязательства					
Займы и кредиты	—	1 000	1 000	1 000	
Краткосрочные обязатель- ства					
Займы и кредиты	1 300	1 750	450	450	
Задолженность поставщикам	3 250	4 000	750	750	
Задолженность перед персоналом	400	300	–100		100
Задолженность по налогам и сборам	200	150	–50		50
Прочие краткосрочные обязательства	180	50	–130		130
Баланс	6 880	9 300	2 420		

Задание 2. Отчет об источниках и использовании

Источники	руб.	Использование	руб.
Уменьшение НА	50	Увеличились ОС	100
Уменьшение ДС	200	Увеличилась сумма незавершенного строительства	220
Увеличение прибыли	500	Увеличились запасы	1 350
Увеличение долгосрочных займов	1 000	Увеличилась дебиторская задолженность	1 000
Увеличение краткосрочных займов	450	Снизилась задолженность по з/п	100
Увеличение задолженности поставщикам	750	Снизилась задолженность по налогам	50
		Снизилась задолженность по прочим обязательствам	130
Итого источников	2 950	Итого использовано	2 950

Комментарии

За такой-то период имущественное положение компании изменилось следующим образом.

Увеличилась сумма основных средств, вложений в незавершенное строительство.

Увеличились запасы и дебиторская задолженность.

Снизилась задолженность по заработной плате, налогам и прочим краткосрочным обязательствам.

Указанные изменения произошли за счет того, что (приводим источники изменений).

Уменьшилась сумма нематериальных активов и денежных средств.

Увеличилась прибыль.

Привлечены дополнительные объемы долгосрочных и краткосрочных заимствований.

Возросла задолженность перед поставщиками.

По всем перечисленным моментам приводятся цифры.

Финансовый анализ. Практикум № 3

Влияние операций на коэффициент текущей ликвидности.

Исходные данные: текущие активы — 800 усл. ед., краткосрочные обязательства — 500 усл. ед.

Исходное значение коэффициента текущей ликвидности:

$$800 : 500 = 1,6.$$

1. Приобретение двух грузовиков на сумму 100 усл. ед. отразится в разделе «Постоянные активы». Варианты приобретения:

- а) за счет денежных средств — уменьшение текущих активов ($700 : 500 = 1,4$);
- б) с рассрочкой выплаты — увеличение краткосрочных обязательств ($800 : 600 = 1,3$).

И в том и в другом случае коэффициент текущей ликвидности уменьшится.

- 2. Краткосрочный кредит в размере 100 усл. ед. увеличивает краткосрочные обязательства. Коэффициент текущей ликвидности также уменьшится ($800 : 600 = 1,3$).
- 3. Компания допустила рост задолженности кредиторам за счет выплаты дивидендов в сумме 40 усл. ед. Выплаты дивидендов затрагивают раздел собственного капитала. В текущих активах уменьшаются денежные средства. Коэффициент ликвидности составит ($760 : 500 = 1,5$).
- 4. Долгосрочный кредит, так же как и капитальные вложения в строительство здания нового цеха, не отразится на значении коэффициента текущей ликвидности, так как не затрагивает текущие активы и текущие обязательства.

Управление денежными средствами. Практикум № 4

Отчет о движении денежных средств

		Касса	Расчетный счет	Итого, руб.	
1. Основная деятельность		Поступления от продаж прошлого периода	60	60	
		Авансы полученные	45 + 25	120 + 130	320
	1.1	Всего поступлений	70	310	380
		Покупка материалов	20	65	85
		Заработная плата	48		48
		Транспортные расходы	15		15
		Налоги		25	25
		Аренда помещения		35	35
		Прочие выплаты	25	15	40
	1.2	Всего выплат	108	140	248
	1.3	Денежный поток по основной деятельности (1.1 – 1.2)			132
	2. Инвестиционная деятельность		Продажа основных средств	15	
2.1		Всего поступлений	15	—	15
		Покупка основных средств		150	150
		Прочие инвестиции			
2.2		Всего выплат	—	150	150
2.3		Денежный поток по инвестиционной деятельности (2.1 – 2.2)			-135

Продолжение ➤

(Продолжение)

		Касса	Расчетный счет	Итого, руб.
3. Финансовая деятельность		Получение кредитов		
		Продажа акций	20	20
	3.1	Всего поступлений	20	—
		Покупка акций		
		Возврат кредитов	60	60
		Выплаты дивидендов	30	30
	3.2	Всего выплат	30	60
	3.3	Денежный поток по финансовой деятельности (3.1 – 3.2)		–70
	4	Совокупный финансовый поток		–73
		Остаток на начало периода	120	20
		Остаток на конец периода		67

Комментарии

Денежный поток от основной деятельности в этом месяце составил 132 тыс. усл. ед. Ввиду существенных затрат на приобретение основных средств (в сумме 150 тыс. усл. ед.) денежный поток от инвестиционной деятельности оказался ниже обычного и обозначил потребность в финансировании (–)135 тыс. усл. ед. Сальдо финансовой деятельности составило (–)70 тыс. усл. ед. Итого за месяц совокупный денежный поток составил (–)73 тыс. усл. ед. Остатки денежных средств на начало периода позволили выполнить все запланированные траты, не прибегая к новым кредитам.

Управление оборотным капиталом. Практикум № 5

Расчет финансового цикла.

1. Оборачиваемость запасов.

- Запасы (средние) = $(263\,300 + 236\,700) / 2 = 250\,000$.
- Коэффициент оборачиваемости за 9 месяцев = $1\,500\,000 / 250\,000 = 6$.
- Период оборота (дни) = $270 / 6 = 45$ дней.

2. Оборачиваемость дебиторской задолженности

- ДЗ (средняя) = $(136\,900 + 263\,100) / 2 = 200\,000$.
- Коэффициент оборачиваемости за 9 месяцев = $1\,800\,000 / 200\,000 = 9$.
- Период оборота (дни) = $270 / 9 = 30$ дней.

3. Оборачиваемость кредиторской задолженности.

- КЗ (средняя) = $(151\,500 + 148\,500) / 2 = 150\,000$.
- Коэффициент оборачиваемости за 9 месяцев = $1\,500\,000 / 150\,000 = 10$.
- Период оборота (дни) = $270 / 10 = 27$.

Расчет финансового цикла компании

		9 месяцев
1	Период оборота запасов	45
2	Период оборота дебиторской задолженности	30
3	Период оборота кредиторской задолженности	27
4	Финансовый цикл (1 + 2 – 3)	48

Список использованной литературы

1. *Соколов Я. В.* Бухгалтерский учет — веселая наука / Я. В. Соколов. — М.: 1С-Публишинг, 2011. — 638 с.
2. *Теплова Т. В., Григорьева Т. И.* Ситуационный финансовый анализ: схемы, задачи, кейсы : Учеб. пособие для вузов / Т. В. Теплова, Т. И. Григорьева. — М.: ГУ ВШЭ, 2006. — 605 [3] с.
3. *Ван Хорн Джеймс. К., Вахович мл. Джон М.* Основы финансового менеджмента / Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович мл. 12-е изд.: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2008. —1225 с.
4. *Брейли Р., Майерс С.* Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 1008 с.
5. *Уолш К.* Ключевые показатели менеджмента / К. Уолш. — М.: Издательство Companion Group, 2012.
6. *Молчанов С.* Бухгалтерский учет за 14 дней / С. Молчанов. — М.: ЭКСМО, 2012. — 416 с.

Отдельная благодарность авторам, которые вдохновляли меня.

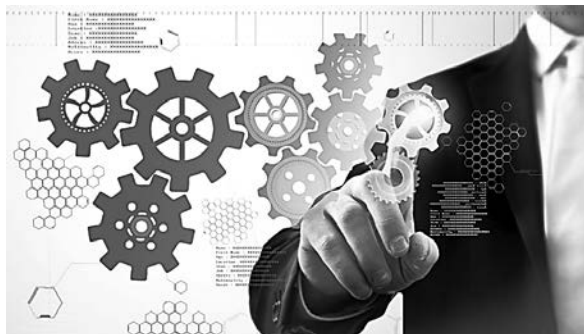
1. *Розм Д.* Визуальное мышление. — М.: ЭКСМО, 2009.
2. *Дирксен Дж.* Искусство обучать. — М.: Изд-во «Манн, Иванов, Фербер», 2013.
3. *Роуди М.* Визуальные заметки. — М.: Изд-во «Манн, Иванов, Фербер» 2013.
4. *ЛеФевьер Л.* Искусство объяснять. Как сделать так, чтобы тебя понимали с полуслова. — М.: Изд-во «Манн, Иванов, Фербер», 2015.

52 ЭФФЕКТИВНЫЕ БИЗНЕС- ПРОЦЕССЫ



Максимум информации в минимальное время

- ✓ Позволяет работать на опережение.
- ✓ Дает возможность больше заниматься развитием бизнеса.
- ✓ Формирует базу показателей для оценки менеджмента.



Решения

Оптимизация бизнес-процессов

- ✓ Возможность оперативно видеть узкие места и своевременно реагировать.
- ✓ Сквозное автоматическое планирование.
- ✓ Прозрачная картина бизнеса.

Рациональное распределение ресурсов компании

- ✓ Ритмичность работы производства.
- ✓ Выравнивание загрузки работы оборудования и персонала.
- ✓ Конкретные команды для каждого сотрудника.

ООО «52»
Управленческие решения

Программное обеспечение



+7 (927) 617-83-60



fiftytwo.ru@gmail.com



www.fiftytwo.ru

Персональные настройки вашего бизнеса

Людмила Ярухина
Финансы для нефинансистов

Заведующая редакцией	<i>Н. Комиссарова</i>
Ведущий редактор	<i>Н. Гринчик</i>
Литературные редакторы	<i>М. Андреева</i>
Художник	<i>С. Маликова</i>
Корректоры	<i>Е. Павлович, Е. Чернявская</i>
Верстка	<i>Г. Блинов</i>

Изготовлено в России. Изготовитель: ООО «Питер Пресс».

Место нахождения и фактический адрес: 192102, Россия, город Санкт-Петербург,
улица Андреевская, дом 3, литер А, помещение 7Н. Тел.: +78127037373.

Дата изготовления: 05.2017. Наименование: книжная продукция. Срок годности: не ограничен.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014, 58.11.12 —

Книги печатные профессиональные, технические и научные.

Подписано в печать 12.05.17. Формат 70х100/16. Бумага офсетная. Усл. п. л. 21,930. Тираж 1300. Заказ 0000.

Отпечатано в ОАО «Первая Образцовая типография». Филиал «Чеховский Печатный Двор».

142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, 1.

Сайт: www.chpk.ru. E-mail: marketing@chpk.ru

Факс: 8(496) 726-54-10, телефон: (495) 988-63-87