

**25 января 2022**

**«SMART-УПРАВЛЕНКА. ЧТО ВАЖНО ЗНАТЬ ПРО  
УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ»**

Спикер:

**Татьяна Балтер** – руководитель практики управленческого учета **АКГ «Правовест Аудит»** - 16 место RAEX, эксперт международной академии менеджмента, более 20 лет опыта в финансовой сфере (производство, оптовая торговля, розничные сети и др.), автор канала «Экономика простыми словами» на YouTube.





## *MUST HAVE*

Движение денег (CF)-сколько денег есть сейчас, от кого они пришли и куда потрачены

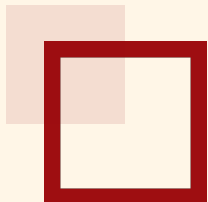
- Чтобы убедиться, что проект/компания генерирует денежный поток в ожидаемом количестве

Прибыли и убытки (PL) – калькуляция доходов и расходов без учета условий оплат

- Чтобы рассчитать маржу, OPEX, CAPEX, прибыль и рентабельность не только в целом по компании, но и по бизнес-направлениям, проектам

Управленческий баланс (BS) – статус активов и обязательств на определенную дату

- Чтобы видеть структуру и динамику активов и обязательств, вовремя среагировать на замораживание денег в запасах либо дебиторке, контролировать уровень кредиторской задолженности, убедиться в достаточности собственного капитала либо принять необходимые управленческие решения о перераспределении ресурсов

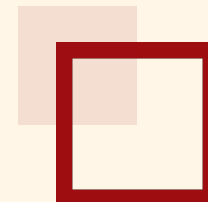


Отчет о движении денег - пример	
<b>Операционная деятельность</b>	
<b>Поступления - итого, в т.ч.</b>	<b>1 000 000</b>
Поступления от курсов	700 000
Выручка от кафе	300 000
<b>Расходы - итого, в т.ч.</b>	<b>715 000</b>
Оплата товара	250 000
Аренда	100 000
Расходы на ФОТ	300 000
Реклама	40 000
Прочие расходы	25 000
Налог на прибыль	
<b>Сальдо по операционной деятельности</b>	<b>285 000</b>
<b>Инвестиционная деятельность</b>	
Приобретение оборудования	500 000
<b>Сальдо по инвестиционной деятельности</b>	<b>- 500 000</b>
<b>Финансовая деятельность</b>	
Получение кредита	280 000
<b>Сальдо по финансовой деятельности</b>	<b>280 000</b>
<b>Чистый денежный поток</b>	<b>65 000</b>





Отчет о прибылях и убытках (финансовом результате) - пример	
Выручка - итого, в т.ч.	800 000
Выручка от курсов	500 000
Выручка от кафе	300 000
Итого выручка	
Расходы - итого, в т.ч.	770 000
Себестоимость товара	150 000
Аренда	100 000
Расходы на ФОТ	450 000
Реклама	40 000
Прочие расходы	30 000
Прибыль до налогообложения	30 000
Налог на прибыль	4 500
Чистая прибыль	25 500





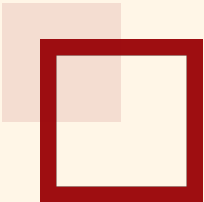
## *Почему они не совпадают ?*

Выручка=Поступления денег

1. Все, что отгружено за период, оплачено в этом же периоде (например, розничная торговля). В других случаях мы имеем дело с полученными предоплатами, которые еще не выручка и выданными авансами, которые еще не расходы)
2. Все деньги успели прийти на счет или в кассу предприятия (эквайринг подразумевает задержку поступлений денег и мы имеем «деньги в пути»)
3. Компания работает без НДС (иначе Деньги поступают с НДС, выручка в отчете PL считается без НДС)

Расходы = Платежи

1. Оплатили сырьё (товара) ровно столько, сколько списали на себестоимость
2. Оплатили услуг за период ровно столько, сколько получили счетов, относящихся к этому периоду
3. Все расходы были только в денежной форме (например, мы не выдавали сотрудникам спецодежду со склада и не кормили их бесплатными обедами из нашего ресторана)
4. Не покупалось ничего, относящегося к инвестиционной деятельности (оборудования). Подобные расходы не являются затратами и не включаются в PL (а деньги на это уходят)
5. Не получали и не гасили кредиты (см.комментарий в п 4)



Баланс (BS)					
Актив	01.дек	01.янв	Пассив	01.дек	01.янв
Основные средства	-	500 000	Уставный капитал	10 000	10 000
			Нераспределенная прибыль		25 500
Товар		100 000	Авансы полученные		200 000
Остаток на р/с	10 000	75 000	Займы	-	280 000
			Задолженность поставщикам		-
			Прочие кредиторы		5 000
			Расчеты по ФОТ		150 000
			Налоги		4 500
<b>Итого актив</b>	<b>10 000</b>	<b>675 000</b>	<b>Итого пассив</b>	<b>10 000,00</b>	<b>675 000</b>





CF – движение денег

Поступления денег  
1 000

Оплата за сырье, товар  
для перепродажи 250

Получение/ погашение  
кредита 280

Оплата процентов по  
кредиту

Чистый денежный поток  
65

PL – калькуляция  
доходов и расходов

Выручка  
800

Себестоимость сырья,  
проданного товара 150

-

Проценты начисленные

Чистая прибыль 25,5

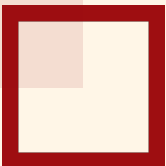
BS – статус активов  
и обязательств

Авансы полученные (Пассив) 200

Актив: Запасы +100 или  
Пассив: Кредиторка  
поставщикам минус 100

Пассив: Долгосрочные/кратко-  
срочные займы 280

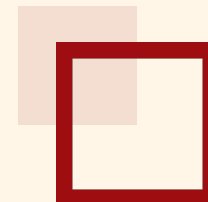
Изменение активов/  
обязательств  
Деньги на р/с 39,5 (Актив)





## Анализ трех форм дает ответы на эти вопросы и не только...

- **Увеличили отгрузки** – получили больше денег или увеличили дебиторку?
- **Увеличили продажи** – получили больше прибыли или «купили выручку»?
- **Увеличили долги поставщикам** – задержали платежи или увеличили запасы?
- **Увеличили запасы** – обеспечили будущие доходы или «заморозили» деньги?
- **Увеличился НДС** – больше продаем или нет нужных документов на возмещение НДС?
- **Рост оборотного капитала** – это рост бизнеса или его стагнация?
- **Увеличили поступления денег** – увеличили выручку или набрали авансов?

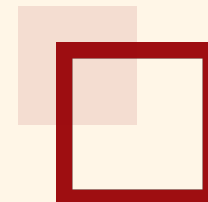






## Последствия плохой автоматизации

- Стоимость обслуживания сопоставима со стоимостью внедрения
- «Плавающая» от источника к источнику себестоимость из-за различных алгоритмов в разных учетных системах
- Многочасовые поиски технических ошибок
- Каждая новая аналитика (новый отчет) – долгое ожидание и дополнительные расходы на ИТ-специалиста
- Непрозрачные результаты расчетов («как это могло получиться?!»)
- Отсутствие возможности синхронизации данных из разных источников
- Высокие трудозатраты на поддержание работоспособности учетной системы



# ПОДАРОК

Шпаргалка от аудиторов:

## «Учетная политика 2022»



+7(903) 669-51-90



+7(495) 134-32-23

[pravovest-audit.ru](http://pravovest-audit.ru)



# ПОДАРОК

**Шпаргалка от аудиторов:**

## «Самые важные изменения по налогам и взносам с 1 января 2022 года»



+7(903) 669-51-90



+7(495) 134-32-23

[pravovest-audit.ru](http://pravovest-audit.ru)

