

# Управленческий учет



23 мая 2019  
— Екатеринбург —



ПредприниМай!  
— Бизнес-форум —

# Управленческий учет

«Бухгалтерский учет стоит выше всех наук и искусств, ибо все нуждаются в нем, а он ни в ком не нуждается.

Без бухгалтерского учета мир был бы неуправляем и люди не смогли бы понимать друг друга».

Бартоломео де Солозано,  
испанский деятель бухучета XVIII века



# Управленческий учет

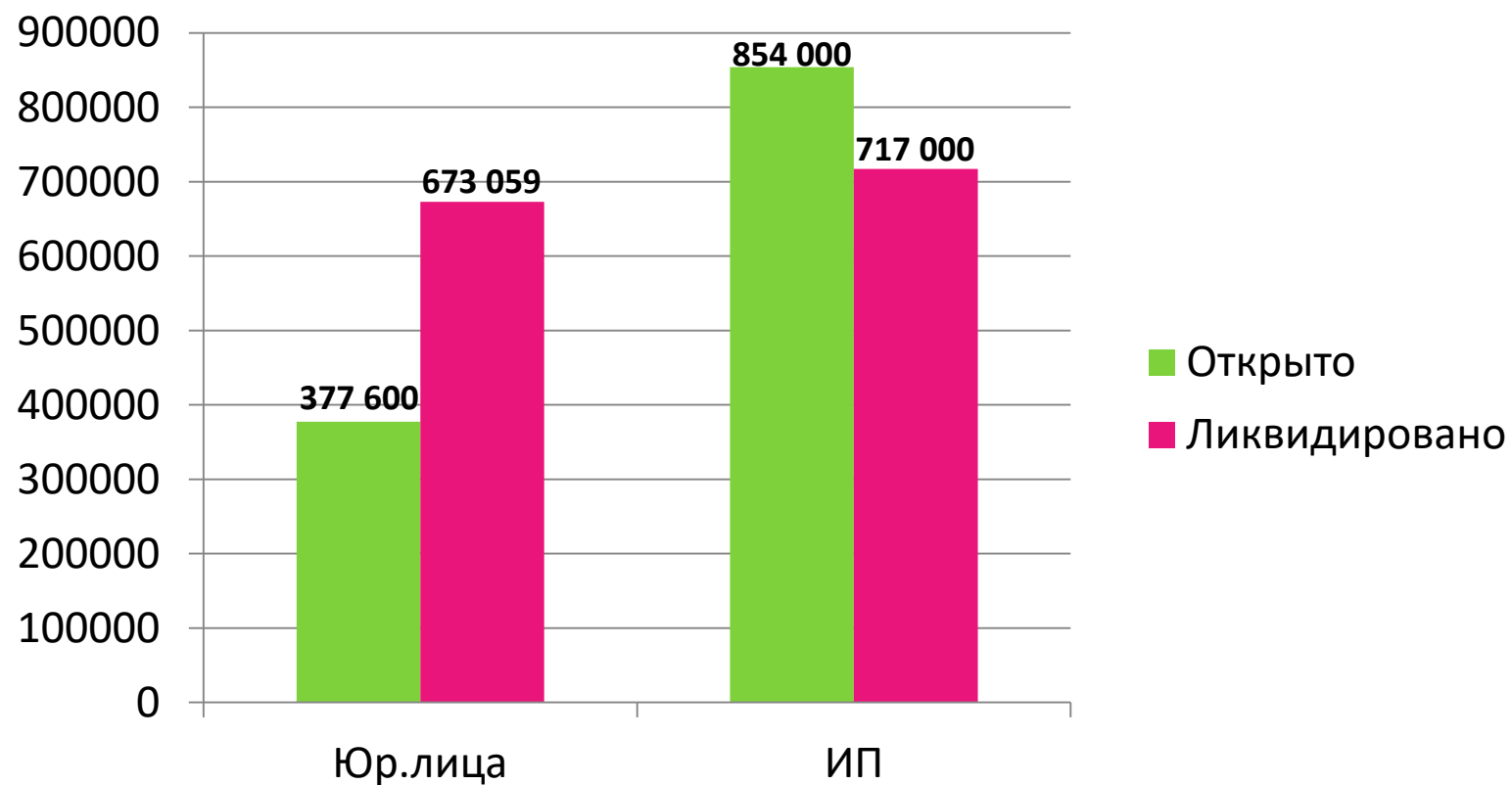
«Чертовски повезло тому, кто никогда не учился бухгалтерии. Тогда бы он сразу понял, что разорен. А так, кажется, что все идет нормально!».

Ирвин Роббинс, создатель известной сети мороженого «Баскин Роббинс»



# Управленческий учет

Статистические данные из ЕГРЮЛ и ЕГРИП в целом по России за 2018г.



23 мая 2019

— Екатеринбург —

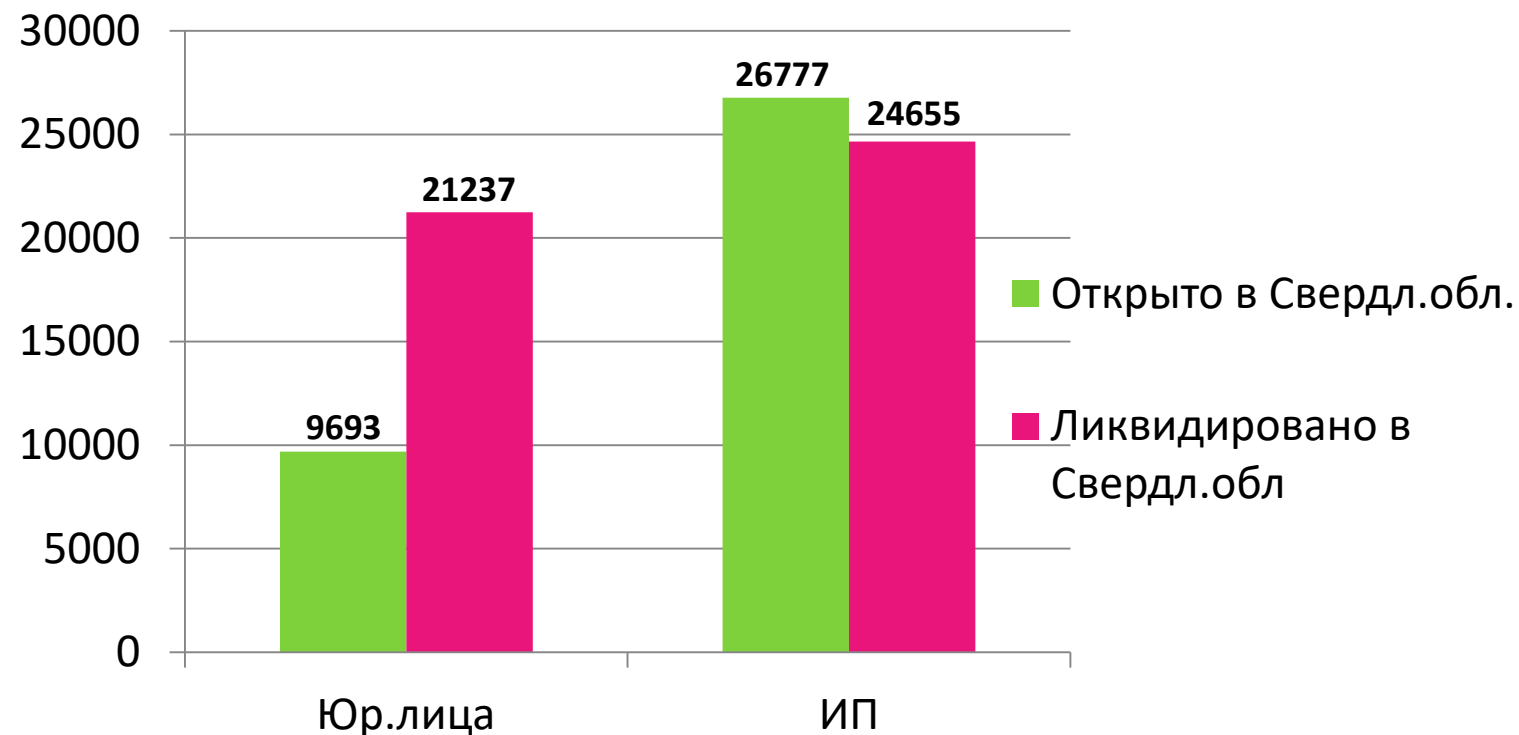


ПредприниМай!

— Бизнес-форум —

# Управленческий учет

Статистические данные из ЕГРЮЛ и ЕГРИП по Свердловской области за 2018г.



23 мая 2019

— Екатеринбург —

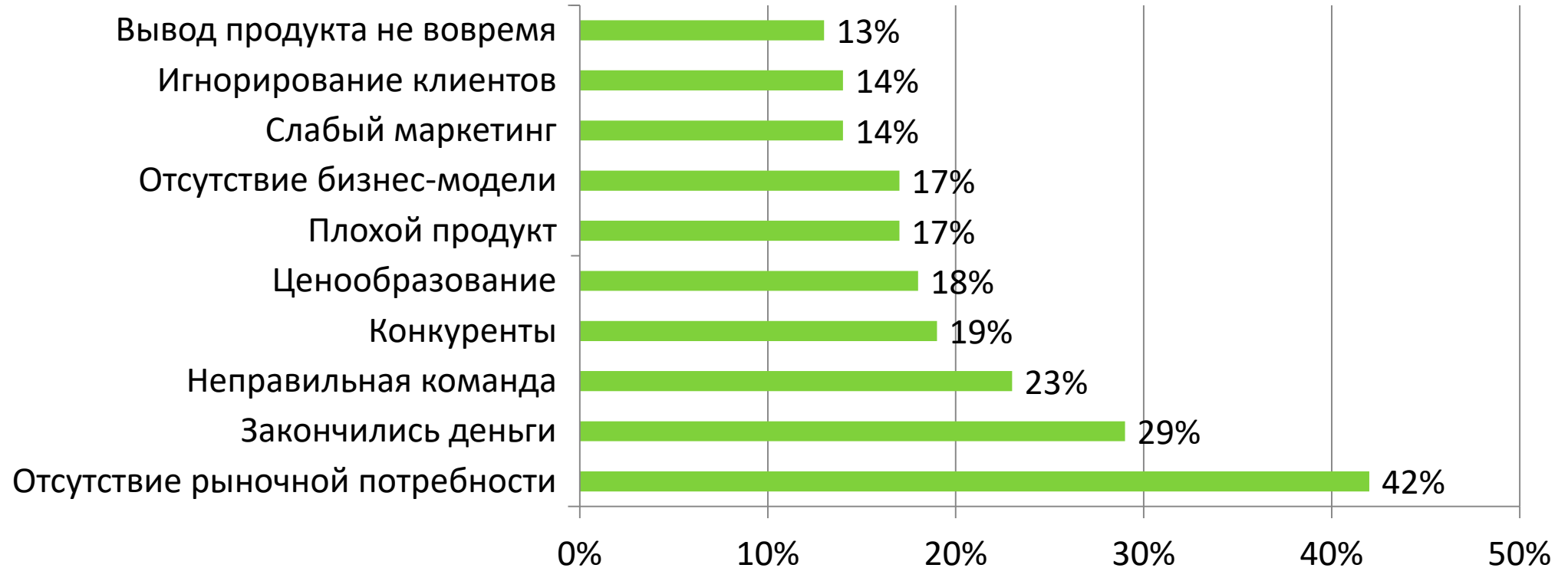


ПредприниМай!

— Бизнес-форум —

# Управленческий учет

## Причины провалов в бизнесе по данным агентства CB Insights



23 мая 2019

— Екатеринбург —



ПредприниМай!

— Бизнес-форум —

# Управленческий учет

**Миф 1:**

***Я и так все знаю  
о своем бизнесе!***



23 мая 2019

— Екатеринбург —



ПредприниМай!

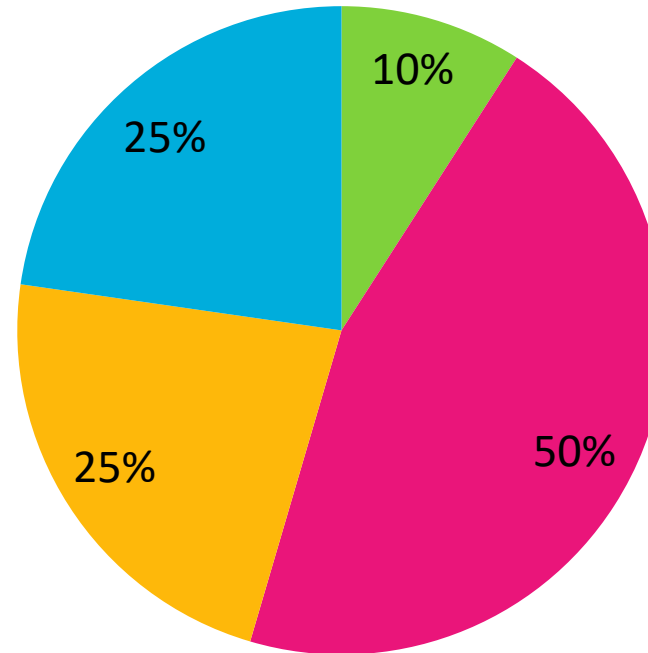
— Бизнес-форум —

# Управленческий учет

**Миф 2:**

**Это удел крупных компаний!**

Управление - это:



- Планирование 10%
- Выполнение 50%
- Анализ 25%
- Контроль 25%

23 мая 2019

— Екатеринбург —



ПредприниМай!

— Бизнес-форум —



# Управленческий учет

**Миф 3:**

***Это волшебная таблетка  
от всех болей бизнеса!***



23 мая 2019

— Екатеринбург —



ПредприниМай!

— Бизнес-форум —

# Управленческий учет

**Миф 4:**

**Это так сложно  
и очень дорого!**

Структура Управленческого учета



23 мая 2019

— Екатеринбург —



ПредприниМай!

— Бизнес-форум —

# Управленческий учет

Производство ООО «МАЙ!»



23 мая 2019

— Екатеринбург —



ПредприниМай!

— Бизнес-форум —

# Управленческий учет

«Ты не можешь управлять тем,  
что не можешь измерить».

Питер Друкер (1909-2005),  
гуру менеджмента XX века



# Управленческий учет

Первый КРІ  
Собственника:

Деньги –  
это кровь бизнеса



23 мая 2019

— Екатеринбург —



ПредприниМай!

— Бизнес-форум —

# Отчет по Движению денежных средств (руб.)

Параметры: Период отчета: 01.04.2019 - 30.04.2019

Данные по денежным средствам: В валюте упр. учета

Вид остатка / оборота	Апрель 2019 г.
Статья ДДС (об)	Сумма
Начальный остаток	265 000,00
Оборот	87 798,31
<b>Приход</b>	<b>2 128 750,00</b>
<i>Поступления от покупателей</i>	<i>2 125 000,00</i>
Покупатель 1	100 000,00
Покупатель 2	150 000,00
Покупатель 3	375 000,00
Покупатель 4,5,6...	1 500 000,00
<i>Поступления от финансовой деятельности</i>	<i>3 750,00</i>
% за остаток средств на расчетном счете /по депозиту	3 750,00
<b>Расход</b>	<b>-2 040 951,69</b>
<i>Производственная деятельность</i>	<i>-757 500,00</i>
Оплата материалов поставщикам	-393 859,00
Расчет по з/пл производственного персонала	-350 000,00
Аренда цеха	-75 000,00
Коммунальные услуги	-37 500,00
Ремонт станка	-10 000,00
Приобретение нового станка	-255 000,00
Доставка материалов	-30 000,00
<i>Административные расходы</i>	<i>-473 074,00</i>
Страхование имущества	-25 000,00
Услуги связи	-12 500,00
Аренда офиса	-25 000,00
Коммунальные услуги	-8 274,00
Прочие хозяйственные расходы	-10 000,00
Бухгалтерские и юридические услуги	-75 000,00
Зарплата административного персонала	-230 000,00
Налоги	-87 300,00
Командировочные расходы	-15 780,00
<i>Коммерческие расходы</i>	<i>-520 577,69</i>
Зарплата отдела продаж	-340 000,00
Доставка до покупателей	-110 000,00
Реклама	-49 777,69
Сайт и продвижение	-18 500,00
Прочий маркетинг	-2 300,00
<i>Расходы по финансовой деятельности</i>	<i>-14 800,00</i>
РКО	-2 300,00
% овердрафт	-12 500,00
<i>Расходы учредителя</i>	<i>-275 000,00</i>
Благотворительность	-25 000,00
Дивиденды	-250 000,00
Конечный остаток	352 798,31

23 мая 2019

— Екатеринбург —



ПредприниМай!

— Бизнес-форум —

# Платежный календарь

Параметры: Период отчета: 01.05.2019 -26.05.2019  
 Данные по денежным средствам: В валюте упр. учета

Вид остатка / оборота	С 01-12.05.2019	С 13-19.05.2019	С 20.05-
Статья ДДС (об)	Сумма	Сумма	Сумма
Начальный остаток	352 798,00	183 359,00	480 412,00
Оборот	-169 438,85	297 053,34	-613 797,85
<b>Приход</b>	<b>1 078 750,00</b>	<b>610 127,34</b>	<b>349 250,00</b>
<i>Поступления от покупателей</i>	<i>1 075 000,00</i>	<i>610 127,34</i>	<i>349 250,00</i>
Покупатель 1	75 000,00	122 025,47	133 000,00
Покупатель 2	50 000,00	97 620,38	43 250,00
Покупатель 3	175 000,00	15 481,50	50 000,00
Покупатель 4,5,6...	775 000,00	375 000,00	123 000,00
<i>Поступления от финансовой деятельности</i>	<i>3 750,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
% за остаток средств на расчетном счете /по депозиту	3 750,00	0,00	0,00
<b>Расход</b>	<b>-1 248 188,85</b>	<b>-313 074,00</b>	<b>-963 047,85</b>
<i>Производственная деятельность</i>	<i>-502 000,00</i>	<i>-172 500,00</i>	<i>-608 859,00</i>
Оплата материалов поставщикам	-77 000,00	-135 000,00	-393 859,00
Расчет по з/пл производственного персонала	-350 000,00	0,00	-175 000,00
Аренда цеха	-75 000,00	0,00	0,00
Коммунальные услуги	0,00	-37 500,00	0,00
Ремонт станка	0,00	0,00	-10 000,00
Доставка материалов			-30000
<i>Административные расходы</i>	<i>-333 000,00</i>	<i>-113 074,00</i>	<i>-117 000,00</i>
Услуги связи	0,00	-12 500,00	0,00
Аренда офиса	-25 000,00	0,00	0,00
Коммунальные услуги	0,00	-8 274,00	0,00
Прочие хозяйственные расходы	-3 000,00	-5 000,00	-2 000,00
Бухгалтерские и юридические услуги	-75 000,00	0,00	0,00
Зарплата административного персонала	-230 000,00	0,00	-115 000,00
Налоги	0,00	-87 300,00	0,00
<i>Коммерческие расходы</i>	<i>-410 888,85</i>	<i>-27 500,00</i>	<i>-224 688,85</i>
Зарплата отдела продаж	-340 000,00	0,00	-170 000,00
Доставка до покупателей	-27 500,00	-27 500,00	-27 500,00
Реклама	-24 888,85	0,00	-24 888,85
Сайт и продвижение	-18 500,00	0,00	0,00
Прочий маркетинг	0,00	0,00	-2 300,00
<i>Расходы по финансовой деятельности</i>	<i>-2 300,00</i>	<i>0,00</i>	<i>-12 500,00</i>
РКО	-2 300,00	0,00	0,00
% овердрафт	0,00	0,00	-12 500,00
<i>Расходы учредителя</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
Благотворительность	0,00	0,00	0,00
Дивиденды	0,00	0,00	0,00
Конечный остаток	183 359,16	480 412,34	-133 385,85

# Управленческий учет

Второй КРІ  
Собственника:

**Прибыль –  
это мышцы бизнеса**



23 мая 2019

— Екатеринбург —



ПредприниМай!

— Бизнес-форум —



Отчёт о прибылях и убытках ООО "МАЙ"		Январь-Апрель 2019
<b>1. ВЫРУЧКА</b>		
Майка 1		2 500 000
<b>Итого, Выручка, продукция категории №1</b>		<b>2 500 000</b>
Майка 2		2 000 000
<b>Итого, Выручка, продукция категории №2</b>		<b>2 000 000</b>
<b>Итого, выручка</b>		<b>4 500 000</b>
<b>2. ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ</b>		
<b>Переменные расходы, продукция категории №1</b>		
Материалы для Майка 1		1 050 000
Зарплата рабочим, Майка 1		450 000
<b>Итого, по продукции категории №1</b>		<b>1 500 000</b>
<b>Переменные расходы, продукция категории №2</b>		
Материалы для Майка 2		672 000
Зарплата рабочим, Майка 2		288 000
<b>Итого, по продукции категории №2</b>		<b>960 000</b>
<b>Итого, переменные расходы</b>		<b>2 460 000</b>
Маржинальная прибыль по Майка 1		1 000 000
Маржинальность Майка 1,%		<b>40%</b>
Маржинальная прибыль Майка 2		1 040 000
Маржинальность Майка 2,%		<b>52%</b>
<b>3. Маржинальная прибыль</b>		<b>2 040 000</b>
Маржинальность,%		<b>45%</b>
<b>4. ПОСТОЯННЫЕ ПРЯМЫЕ РАСХОДЫ</b>		
Аренда цеха		300 000
Зарплата начальника цеха		200 000
Эксплуатационные расходы		150 000
<b>Итого, постоянные прямые расходы</b>		<b>650 000</b>
<b>5. Валовая прибыль</b>		<b>1 390 000</b>
<b>6. ПОСТОЯННЫЕ КОСВЕННЫЕ РАСХОДЫ</b>		
Аренда офиса		100 000
Реклама		180 000
Зарплаты АУП		620 000
Хозяйственные расходы		40 000
<b>Итого, постоянные косвенные расходы</b>		<b>940 000</b>
<b>7. Операционная прибыль EBITDA</b>		<b>450 000</b>
<b>8. НАЛОГИ</b>		<b>165 000</b>
9. Амортизация		28 333
10. % по кредитам		50 000
<b>11. Чистая прибыль</b>		<b>206 667</b>
<b>Рентабельность по чистой прибыли</b>		<b>4,59%</b>

23 мая 2019

— Екатеринбург —



ПредприниМай!

— Бизнес-форум —

# Управленческий учет

## 1. Выручка –

Это сумма выполненных обязательств перед клиентами по отгруженной продукции, товарам, выполненным работам и оказанным услугам.

Выручка считается «по отгрузке», а не «по оплате».

**Выручка ООО «МАЙ» = 4 500 000 руб.**



# Управленческий учет

## 2. Затраты

ЗАТРАТЫ	Прямые	Косвенные
Переменные	<p>Сырье, материалы</p> <p>Электроэнергия и прочие ресурсы, используемые при производстве</p> <p>Зарплата рабочих, занятых в производстве продукции</p> <p><i>ООО «МАЙ» 2 460 000 руб</i></p>	<p>Электроэнергия и прочие ресурсы, используемые для вспомогательных производств</p> <p><i>ООО «МАЙ» ----</i></p>
Постоянные	<p>Аренда цеха</p> <p>Обслуживание, содержание или амортизация оборудования, занятого в производстве продукции</p> <p><i>ООО «МАЙ» 650 000 руб</i></p>	<p>Зарплата (оклады) общепроизводственного персонала</p> <p>Обслуживание, содержание или амортизация вспомогательного оборудования.</p> <p><i>ООО «МАЙ» 940 000 руб</i></p>
Итого	<p>3 190 000 руб</p>	<p>940 000 руб</p>

23 мая 2019

— Екатеринбург —

## Управленческий учет

**3. Валовая прибыль (валовый доход) =  
= Выручка – Прямые затраты  
(переменные + постоянные)**

*ВП ООО «МАЙ» = 4 500 000 – 2 460 000 – 650 000 =  
= 1 390 000 руб.*



# Управленческий учет

**Маржинальная прибыль =**

**= Выручка – Переменные затраты**

$$\begin{aligned} \text{МП ООО «МАЙ»} &= 4\,500\,000 - 2\,460\,000 = \\ &= 2\,040\,000 \text{ руб.} \end{aligned}$$



# Управленческий учет

№ п\п		Майка №1	Майка №2
1	Цена реализации за единицу, руб	1 250	1 250
2	Объем реализации в месяц, штук	500	400
3	Выручка за месяц, руб. (1*2)	625 000	500 000
4	Переменные затраты на единицу, руб.	750	600
5	Переменные затраты за месяц на реализованную продукцию (2*4), руб.	375 000	240 000
6	Маржинальная прибыль с реализованной продукции (3-5), руб	250 000	260 000
7	Коэффициент маржинальности (6/3)	40%	52%

23 мая 2019

— Екатеринбург —



ПредприниМай!

— Бизнес-форум —

# Управленческий учет

Точка безубыточности, руб. =

= Постоянные расходы/Маржинальность

ТБУ ООО «МАЙ» = (Постоянные прямые 650 000 +  
+ Постоянные косвенные 940 000) =  
= 1 590 000/45% = 3 533 333 руб.



# Управленческий учет

**Точка безубыточности, шт. =**  
**= Точка безубыточности, руб./Цену (средний чек)**

**ТБУ, шт. ООО «МАЙ» = 3 533 333/1250 = 2 827 шт.**

**Или**

**= Постоянные расходы/Маржинальная прибыль  
с единицы.**





# Управленческий учет

**4. EBITDA (операционная прибыль) =**

**Валовая прибыль – Косвенные постоянные  
расходы (без амортизации)**

*EBITDA ООО «МАЙ» = 1 390 000 – 940 000 = 450 000 руб.*



# Управленческий учет

**5. Чистая прибыль = EBITDA (операционная прибыль) – Амортизация – % за кредит – налог на прибыль.**

*ЧП ООО «МАЙ» = 1 390 000 – 940 000 = 450 000 руб.*



# Управленческий учет

Пять шагов к чистой прибыли:

1. Выручка –

2. Прямые затраты =

3. Валовая прибыль –

Косвенные затраты =

4. EBITDA (Операционная прибыль) –

амортизация, % за кредит и налог на прибыль =

5. ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ!



# Управленческий учет

Третий КРІ  
Собственника:

**Собственный капитал –  
это жировые запасы  
бизнеса**



## Управленческий баланс ООО "МАЙ"

АКТИВ	на 30.04.2019 __	ПАССИВ	на 30.04.2019
	тыс.руб.		тыс.руб.
Объекты недвижимости, всего		Уставный капитал	10
Торговое оборуд., офисная техника	255	Резервный капитал	100
Автотранспорт, спецтехника		Нераспределенная прибыль	500
Прочее			
<b>Итого внеоборотные активы</b>	<b>255</b>	<b>Итого капитал и резервы</b>	<b>610</b>
Сырье, материалы, полуфабрикаты	160	Долгосрочные кредиты, займы (сроком > 12 мес.)	
Готовая продукция	500	- в том числе займы собственников	
Товары для перепродажи		<b>Итого долгосрочные обязательства</b>	<b>0</b>
НДС, не принятый к возмещению		Краткосрочные кредиты и займы (сроком < 12 мес.)	500
Дебиторская задолженность покупателей	188	- в том числе займы собственников	
Предоплата поставщикам (авансы)	113	Предоплата покупателей (авансы)	182
Переплата по налогам	301	Задолженность перед поставщиками и подрядчиками	215
Задолженность работников, подотчетных лиц		Задолженность по з/плате	352
Финансовые вложения, ценные бумаги		Задолженность перед подотчетными лицами	10
Касса	50	Задолженность по налогам и сборам	81
Банковский счет	383	Прочее	
<b>Итого оборотных активов</b>	<b>1 695</b>	<b>Всего краткосрочных обязательств</b>	<b>1 340</b>
<b>БАЛАНС:</b>	<b>1 950</b>	<b>БАЛАНС:</b>	<b>1 950</b>

# Управленческий учет

Четвертый КРІ  
Собственника:

**Дивиденды –  
это гормон дофамин  
Вашего бизнеса**



# Управленческий учет

**Рентабельность собственного капитала (ROE), % =  
= Чистая Прибыль/Собственный капитал**

**Хорошо, если больше, чем ставки  
по вкладам в банках.**



# Управленческий учет

**Оборотный капитал =  
= Деньги + Запасы +  
+ Дебиторская задолженность –  
– Кредиторская задолженность**





# Управленческий учет

## План по захвату мира внедрению управленческого учета

1. Описываем все бизнес-процессы компании.
2. Разрабатываем систему учета (учетная политика, регламенты, должностные инструкции, формы отчетности).
3. Автоматизация системы учета (постановка технического задания программистам, внедрение) с параллельным ведением учета.



# Управленческий учет



23 мая 2019

— Екатеринбург —



ПредприниМай!

— Бизнес-форум —

# Управленческий учет

1. *В плюс я работаю из в минус?* – ответит **Чистая Прибыль.**
2. *Почему прибыль есть, а денег нет?* – виноват **Оборотный капитал.**
3. *Почему обороты растут, а прибыль нет?* – знает **Маржинальная прибыль.**
4. *Сколько денег я могу взять себе?* - расскажут **Чистая прибыль, Дивиденды и Оборотный капитал.**



# Управленческий учет



23 мая 2019

— Екатеринбург —



ПредприниМай!

— Бизнес-форум —