

Алексей Стефаненков

Как самостоятельно поставить управление

Тренажёр

Алексей Стефаненков

**Как самостоятельно поставить
управленку. Тренажёр**

«Издательские решения»

Стефаненков А.

Как самостоятельно поставить управленку. Тренажёр /
А. Стефаненков — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-985039-3

Это рабочая тетрадь-тренажёр. Предназначена для тех, кто хочет поставить управленку в самом лучшем редакторе электронных таблиц, а не просто прочитать и бросить на половине пути. Автор демонстрирует шаги и расчёты из личной практики, подтверждённые наглядными примерами в виде приложений. Здесь вы найдёте ответы на реальные вопросы собственников бизнеса. Сможете заранее видеть кризисные ситуации и правильно реагировать на них.

ISBN 978-5-44-985039-3

© Стефаненков А.
© Издательские решения

Содержание

Введение	6
Источники знаний	7
Как работать с тренажёром	8
Часть 1. Финансовое трио	9
Глава 1. БДДС (бюджет движения денежных средств)	9
Глава 2. ОПУ (отчёт о прибылях и убытках или отчёт о финансовых результатах)	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Как самостоятельно поставить управленку Тренажёр

Алексей Стефаненков

© Алексей Стефаненков, 2020

ISBN 978-5-4498-5039-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Здравствуйте. Меня зовут Алексей Стефаненков. Я – финансовый результат.

Моя задача ответить на вопрос владельца бизнеса: «где и как работают его деньги, какой доход приносят и не пропадают ли зря?».

Для этого я ставлю систему ежемесячных таблиц и расчётов в Excel, где он может менять условия, сразу видеть финансовый результат и принимать решения.

Цель управленческого учёта (далее я буду использовать термин «управленка») – не дать компании утонуть. Управленка – это система таблиц и расчётов по вашим правилам, которая показывает всю внутреннюю правду вашего бизнеса. Невозможно управлять тем, что нельзя измерить. А когда есть цифра, то можно планировать будущее состояние компании. Ещё это прямые, неудобные вопросы, и порой, неприятная правда, которая вышибает из зоны комфорта.

Всё, что здесь написано освоено мной на практике. Это работает. Я верю в то, что пишу, от этого есть результат и этот материал мною отработан. А раз это работает у меня, то будет работать и у вас.

Почему именно Excel? Потому что в моём понимании, управленка – это в первую очередь таблицы и расчёты, а редактора лучше, чем Excel для этого нет.

А ещё это навык. И вы можете реализовать этот навык в какой угодно программе в дальнейшем.

Что вам даст реализация этого навыка? Если вы хозяин бизнеса, вы получаете самые ценные ресурсы – время, скорость, информацию и занимаетесь прямым своим делом – стратегией и развитием бизнеса. Если вы наёмный работник, то вы получаете новые знания, которые принесут вам увеличение дохода.

Результаты нашей компании: работаем с этим уже более 5 лет, ни разу не воспользовались овердрафтом, пережили 4 кризиса, оптимизировали бизнес, ужались как в доходах, так и в расходах. **НО НЕ УТОНУЛИ!** И отчего же так? Да от того, что виден финансовый результат, и всё теперь ясно, и можно принимать верные управленческие решения!

Потому что считать нужно! Считать важно!

Источники знаний

Все материалы из этого списка будут вам только в помощь. От них вы приобретёте очень много полезных знаний и навыков.

- Николай Павлов, три книги:
- «Microsoft Excel: готовые решения – бери и пользуйся!»;
- «Microsoft Excel: Мастер Формул»;
- «Скульптор данных в Excel с Power Query»;
- Авторская надстройка PLEX.

Все приёмы и видеоуроки сайта Планета Excel.

<https://www.planetaexcel.ru/>

Большинству того, что я умею в Excel я научился благодаря этому ресурсу.

– Ресурс Станислава Салостея – Finalytics.pro. Специалисты в области разработки и внедрения управленческих BI-отчетов. <https://finalytics.pro/>

– Е. Добровольский, Б. Карабанов «Бюджетирование шаг за шагом». Книга содержит практическое руководство по построению системы бюджетирования.

– В. Битюцких «Формула стоимости». Определение стоимости любой компании. Я считаю эту книгу очень трезвым взглядом на стоимость.

– Л. Ярухина «Финансы для нефинансистов». Про финансы по-человечески. Дельные советы и рекомендации.

– К. Карлберг «Регрессионный анализ в Microsoft Excel». Любой аналитик обязан владеть навыками этого анализа.

– В. Савельев «Статистика и коттики». О стат. анализе человеческим языком.

– Ш. Беннинга «Основы финансов с примерами в Excel». Уникальная в своём роде книга по финансам. Отличные темы с примерами.

– У. Винстон «Бизнес-моделирование и анализ данных. Решение актуальных задач с помощью Microsoft Excel». Соперница предыдущей книги.

– Б. Джеллен, М. Александер «Сводные таблицы в Microsoft Excel». Вся мощь и красота сводных таблиц.

– Л. Донцова, Н. Никифорова «Анализ бухгалтерской (финансовой) отчётности. Практикум». Эту книгу стоит проработать только затем, чтобы не бояться баланса.

– А. Дамодаран «Инвестиционная оценка». Книга об оценке любых видов активов. Сложная, но качественная.

– В. Малыхин «Финансовая математика». Без неё финансовому человеку плохо.

– М. Ротер, Д. Шук «Учитесь видеть бизнес процессы». Эта книга научит вас делать схемы техпроцессов и видеть в них лишние телодвижения, которые, кроме затрат, ничего не приносят.

Как работать с тренажёром

Очень просто! Берите и делайте, то есть читайте с проработкой. Я не опираюсь на чье-либо мнение и представляю свой взгляд на управленку. Спорьте, вырабатывайте свои управленческие правила. От пассивного чтения смысла не будет. Придётся постараться. Смотрите как это выглядит у меня. Здесь нет пространственных рассуждений, а только конкретика. Я излагаю мысли просто, кратко и доступно. Моей целью было сделать тренажёр, где мало текста и много визуализации. Львиная доля всех расчётов выполнена при помощи аналитических сводных таблиц.

Все приложения имеют формат А4, и я их разместил после каждой главы, потому что неудобно большие картинки чередовать с текстом. Копируйте, улучшайте, пишите макросы. Потому что ничто не заменит действия.

По этическим соображениям не даю реальных цифр нашей компании.

И ещё. Этот тренажёр не является учебным пособием по MS Excel и экономике. Неявно предполагается что читатель знаком с этими предметами.

Этот тренажёр и приложения к нему на сайте автора:

<https://stefanenkov.ru/>



Часть 1. Финансовое трио

Глава 1. БДДС (бюджет движения денежных средств)

Почему начинаю с БДДС? Потому что деньги должны быть. Это кровь. И точка. Сначала смотрим чистый денежный поток, а потом начинаем вникать в рентабельность и искать прибыль.

Цель: показать, как генерируются деньги от операционной, финансовой или инвестиционной деятельности. Предотвратить кассовые разрывы. Планировать денежные потоки на будущее. Анализировать выплаты и поступления по любым критериям: суммы, отделы, статьи, наименование статей, даты. Выяснить чистый денежный поток.

Особенности: есть выплаты и поступления, нет прибыли или убытка, суммы содержат НДС.

Шаг 1. Объявляем людям, что начинаем работать на основании финансового плана. От каждого отдела требуется дать их плановые расходы и доходы на текущий месяц. В первый раз это будет криво и с некоторым негативом. Потом люди поймут, что планирование денег – это то, ради чего они и приняты на работу. На этом шаге нужно сделать две формы. Главная цель – видеть наименование платежей и пункты продаж.

Мои формы выглядят как в **Приложениях 1 и 2**.

Шаг 2. Создаём справочник статей. Тут на усмотрение директора. Называйте их так, как вам подсказывает разум и логика. Не забывайте описать наполнение каждой статьи для тех, кто будет с этим работать и вообще для порядка. Мой справочник в **Приложении 3**.

Шаг 3. Создаём главную форму БДДС. Переносим туда данные из поданных заявок. Это таблица, у которой следующая шапка. В таблице эти наименования располагаются горизонтально.

- **«СЦЕНАРИЙ»** План или Факт;
- **«ТИП БДДС»** Потоки от инвестиционной, операционной или финансовой деятельности (ИБ, ОБ, ФБ). Как их определять описано в справочнике статей;
- **«НАПРАВЛЕНИЕ ПОТОКА»** Выплаты или Поступления;
- **«ДАТА ПЛАТЕЖА»** Фактическая дата операции;
- **«НАЛ / БЕЗНАЛ»** Наличный или безналичный расчёт;
- **«ТРАНЗИТ (ДА/НЕТ)»** Под транзитом подразумевается операция, например, снятия денег с расчётного счёта и перенос их в кассу;
- **«ТИП ДОКУМЕНТА»** Счёт, акт, счёт-фактура, служебная записка, в общем то, по какому документу делается платёж;
- **«№ ДОКУМЕНТА»** Номер документа;
- **«ЦФО»** Центр финансовой ответственности. Если проще, то отдел – инициатор платежа;
- **«УЧАСТОК»** Бывает, что в одном отделе несколько участков;
- **«ИНИЦИАТОР ПЛАТЕЖА»** Фамилия инициатора;
- **«НДС (ДА/НЕТ)»** Важный столбец для тех, кто на общей системе налогообложения. Из суммы этого столбца по признаку «ДА/НЕТ» в дальнейшем будет «изъят» НДС, для того чтобы сделать управленческий отчёт о прибылях и убытках;
- **«СТОИМОСТЬ С НДС ОДОБРЕННАЯ»** Сумма, которую одобрил директор;
- **«СТАТЬЯ ДДС»** Наименование статьи для конкретного платежа;
- **«НАИМЕНОВАНИЕ ПЛАТЕЖА»** Краткое наименование предмета платежа;
- **«ПРИМЕЧАНИЕ»** Ваши примечания.

Моя главная форма выглядит как в **Приложении 4**.

Шаг 4. Делаем сводную по типам БДДС и Статьям, как в **Приложении 5**.

Шаг 5. Защита БДДС у директора. Здесь чем детальнее, тем лучше. Тоже сводная. У меня это **Приложение 6**. В процессе защиты, что-то обязательно будет меняться, поэтому чирикаем суммы карандашом, приходим на своё рабочее место и меняем скорректированные цифры. Обновляем сводную и высылаем директору получившийся вариант. Итак, план одобрен. Теперь, по-хорошему, надо дать обратную связь людям, которые присылали вам заявки. Им необходимо отправить разрешённые суммы по электронной почте. Это всё то же **Приложение 6** только с фильтром на фамилии. Ну или на отделы.

Шаг 6. Рутинная ежедневная работа. Внесение в главную форму факта поступающих платёжных документов. Это и есть «дубль» вашей учётной системы, но «дубль» очень нужный. Каждая строка формы – это уникальная операция выплат или поступлений. Можно контролировать поступления по плану за период, вносить на известные даты выплаты по заработной плате, аренде, лизингам, электроэнергии. Так же платежи по закупкам материалов, оплате услуг в соответствии с их отсрочкой. Можно набирать из одного счёта разные отделы, например если это счёт по канцтоварам или спецодежде, выписанный сразу на несколько отделов.

Очень важно сказать следующее: счета не должны быть обезличены. Требуйте у того, кто их даёт, краткую справку на платёж и планируемую дату оплаты, а также возможность разделения счёта на части. Вероятно, что директор начнёт вас об этом спрашивать (а у кого же ещё?). Фрагмент заполненной главной формы в **Приложении 7**.

Шаг 7. Делаем финансовую сводку на текущий день в формате одного листа. Напоминаю, что всё это делается из одной лишь главной формы разными сводными таблицами. Моя сводка показана в **Приложении 8**.

Шаг 8. Платежи. Счета вы внесли в главную форму, даты проставили, сводку сделали. Приходим со всем этим к директору. Он смотрит, утверждает или отклоняет платёжные документы и вам только останется проверить дату и суммы и отдать документы в бухгалтерию. Всё, платежи окончены. И так каждый день. С утра проверка поступлений и выплат вчерашнего дня – регистрация поступивших счетов – финансовая сводка – платежи. Весело.)

Шаг 9. Месяц закончен. Делаем проверку. Для этого вынимаем из вашей системы данные по выплатам и поступлениям и простой сводной таблицей сравниваем суммы по дням между двумя базами. Сходится? Вы молодец. Нет? Смотрите в какой из дней суммы не бьются и исправляйте.

Шаг 10. Делаем план-фактное сравнение. **Приложение 9**. Можете проявить себя и показать директору этот анализ в разрезе статей, отделов, фамилий, дат. Главное – понять причины расхождений. И особенно, почему недотянули план. Или, наоборот, почему перетянули. Вообще, на этом шаге важны навыки. Вы самостоятельно придёте к тому, как и что вы будете анализировать. Можно отправить результаты и заинтересованным лицам или отделам, что бы они видели результаты месяца.

Шаг 11. Чистый Денежный Поток. Накопительная таблица. Делаете отдельный файл и копируете в него главные формы в течении года. Привожу пример в **Приложении 10**. Я даю пример на основе нескольких месяцев, что бы вы могли увидеть, как это будет выглядеть в динамике. Нравится? И это опять сводная таблица с возможностью разворота её по каким угодно признакам из заголовков главной формы. Самое важное, это понимать как ваша операционная деятельность генерирует деньги и куда они уходят в потоке.

Шаг 12. Нужно описать регламент этого процесса по правилам вашей компании. Чтобы вы себя не чувствовали незаменимым.

Важные дополнения. Перед началом сбора заявок пишете письмо всем заинтересованным лицам со сроками исполнения. На несколько первых дней месяца, пока вы верстаете БДДС, можно остановить платежи. Затраты времени на эту ежедневную работу (и не только)

я привожу в своём хронометраже в **Приложении 11**. А чтобы не забывать про обязательные платежи сделайте себе типовой платёжный календарь похожий на **Приложение 12**.

Ещё есть второй путь начала процесса постановки управленки. До шага номер один можно сделать шаг номер ноль. Это просто выгрузить из вашей системы данные, например, за три месяца, и обработать их в удобный формат. Потом пригласить из вашей компании того, кто всё знает про платежи и по наименованию контрагентов проставить статьи затрат. Далее сделать сводную в динамике и проанализировать то, что получилось. Этот шаг можно делать для того, чтобы понять укрупнённое положение дел.

Выводы: после реализации БДДС имеем сводку на каждый день, хороший платёжный календарь, план-фактные отклонения в любом разрезе, чистый денежный поток и потоки по типам БДДС, а главное, приучаемся к финансовой дисциплине. Дисциплинируем не только себя, но и своих контрагентов. Так же, видим динамику развития сумм статей, учимся влиять на них и делаем простые, но конкретные прогнозы на будущий период. Обретаем возможность строить диаграммы как в **Приложении 13**, делать индексный анализ (кому то и это нужно) и пользоваться всеми возможностями аналитических сводных таблиц.

Глава 2. ОПУ (отчёт о прибылях и убытках или отчёт о финансовых результатах)

Цель: пошаговое очищение выручки от элементов её составляющих, чтобы понять доходность (прибыль или убыток). Анализ любых статей по их наполнению.

Особенности: есть прибыль или убыток, НДС извлекается.

Метод: Кассовый. Не хочу дискутировать на тему метода учёта, что лучше – кассовый или метод начисления, какой из них круче, лучше, удобнее, правдивее. Приведу лишь реальный вопрос хозяина бизнеса: «Хочу знать, как я отработал конкретный месяц? Сколько денег фактически пришло и ушло, и какая при этом условии прибыль и рентабельность? И не надо мне говорить, что мы выставили счетов на столько-то, а пришло не всё, потому что у поставщика причины, а остальное обещали позже. Они ведь могут и не заплатить? А я хочу знать свою доходность именно с такими условиями! А что должен я и сколько мне должны, так это скажет баланс». Вот так.

Кому нравится метод начисления, те могут делать анализ по бухгалтерскому учёту. И вообще, лично я думаю, что при всех плюсах метода начисления он придуман для того, чтобы компания платила налоги вперёд. Ведь как круто, деньги еще физически не пришли, а налоговая база уже сформировалась. И вы уже должны, даже если денег пока ещё нет.

Подготовка. Очень важный этап. Делаем макет отчёта. Именно макет. Тут нужно учесть пожелания директора. Ему принимать решения, поэтому именно он главный критик макета. Макет – это то, как вы разделите статьи на группы и какую смысловую нагрузку будет нести ваш ОПУ. Под смысловой нагрузкой я понимаю не только наличие или отсутствие прибыли, но и показатели качества работы руководящих менеджеров. По своему опыту могу сказать, что я умудрился в одном ОПУ сделать критерии качества работы аж для двух директоров – генерального и по развитию.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.