



# Арифметика управленческого учета небольшого оператора

Докладчик:

Михаил Фоминых

Ассоциация РОСТЕЛЕСЕТЬ

MUSE-2016

# ЗАЧЕМ?

1. Эффективность компании  
(анализ финансово-хозяйственной деятельности)
2. Капитализация (стоимость) компании.
3. Эффективность инвестиций.



## 3 базовых отчета

### 1. Отчет о доходах и расходах.

Показатель прибыли за период

### 2. Отчет о движении денежных средств.

Показывает чистый денежный поток и его изменения

### 3. Управленческий баланс.

Показатель собственного капитала.



# ОДР –показатель прибыли

реализация услуг		50,00
прямые расходы (с/с): трафик, телеканалы	-	15,00
<b>Валовая Прибыль</b>		<b>35,00</b>
ОРЕХ (ФОТ+адм.рас.)	-	20,00
текущие материалы	-	2,00
<b>ЕВITDA</b>		<b>13,00</b>
амортизация	-	2,00
% по кредиту	-	1,00
мат расходы на инвестиции/стройка	-	1,50
ОРЕХ на инвестиции/стройка	-	2,00
<b>ЕВТ</b>		<b>6,50</b>
налоги	-	1,50
<b>Чистая Прибыль</b>		<b>5,00</b>
дивиденды	-	3,00
<b>Нераспределенная прибыль</b>		<b>2,00</b>



# ОДДС-показатель движения денег

поступления от услуг		52,00
прямые затраты (оплата с/с)	-	14,50
<b>Валовый Денежный Поток</b>		<b>37,50</b>
ОРЕХ (ФОТ+адм.рас.)	-	20,30
оплачено текущие материалы	-	1,70
<b>Операционный Денежный Поток</b>		<b>15,50</b>
оплачен CAPEX оборудование	-	2,70
оплачен CAPEX недвижимость	-	0,50
мат выплата по расходам на строительство	-	1,32
выплата ОРЕХ на строительство	-	1,70
оплачено налоги (УСН)	-	1,40
оплачено по кредиту	-	1,10
оплачено дивиденды	-	3,00
<b>Чистый Денежный Поток</b>		<b>3,78</b>



# УПР. БАЛАНС –показатель капитализации

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ БАЛАНС

на начало периода		изм-я	на конец периода	
денежные средства	0,10	0,40	денежные средства	0,50
ДЗ покупателей КТВ	3,20	- 2,00	ДЗ покупателей КТВ	1,00
CAPEX оборудование	6,00	5,00	CAPEX оборудование	10,00
CAPEX недвижимость	1,00	-	CAPEX недвижимость	1,00
запасы склад без ОС	1,00	- 0,30	запасы склад без ОС	0,50
<b>АКТИВЫ</b>	<b>11,30</b>	<b>3,10</b>	<b>АКТИВЫ</b>	<b>13,00</b>
КЗ оборудование ОС	- 2,00	0,50	КЗ оборудование ОС	- 1,50
КЗ ПНР (телеканалам)	- 0,50	-	КЗ ПНР (телеканалам)	- 0,50
КЗ покупателям КТВ	- 0,10	- 0,40	КЗ покупателям	- 0,50
КЗ недвижимость	- 0,50	0,25	КЗ недвижимость	- 0,25
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>- 3,10</b>	<b>0,35</b>	<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>- 2,75</b>
<b>КАПИТАЛ</b>			<b>КАПИТАЛ</b>	
	<b>8,20</b>	<b>2,05</b>	<b>СК</b>	<b>10,25</b>

**MUSE 2016.** Арифметика небольшого оператора.  
 Михаил Фоминых, Ассоциация РОСТЕЛЕСЕТЬ



# ОДДС-показатель движения денег

Вал. рентабельность (доходность) = ВП / реализация (ОДР)

**70%**

Управл-е накладными расходами = ЧП / ВП

**14%**

Оборачиваемость активов (сколько прибыли на 1 руб.)=  
реализация / Активы к.п. \*N

**3,85 руб.**

Сколько на 1 руб. СК вложено чужих (фин.рычаг) =  
Активы к.п. / СК

**1,5 руб.**

Рентабельность СК (ROE) = ЧП/СК \*N

**49%**

\*N –период баланса



# Расчет прибыли «ПО-КУПЕЧЕСКИ»

**ВСЯ выручка**

**- ВСЕ затраты (ФОТ, закуп, ОПЕХ и т.д.)**

**+ имущ.активы (склад)**

**= прибыль**





# Как сократить затраты?

Ревизия расходов по основным статьям.

Что смотреть? Эффективность

ФОТ –самая большая статья операционных расходов. Считаем эффективность.



# Как посчитать эффективность сотрудников ?

**ДАНО:**

5 техников

**Они выполняют:**

- подключение СПД/КТВ;
- устранение неисправностей СПД/КТВ;
- отключение/подключение должников КТВ

**Задача.** Посчитайте эффективность группы



# Действие 1

## Считаем количество и время процессов

Наименование процесса	Среднее кол-во N по статистике за 6-12 мес	Среднее время T процесса (измерения в поле)
Подключение аб.СПД	100	80 мин.
Подключение аб.КТВ	150	40 мин.
Неисправность КТВ/СПД	150	40 мин.
Откл./подкл. должников	200	11 мин.
Ревизия распредел.сети	1000	1,5 мин.



## Действие 2

Считаем количество времени,  
затраченного на все процессы

Наименование процесса	Н процессов	Т процесса	Общее время
Подключение аб.СПД	100	80 мин.	8000 мин.
Подключение аб.КТВ	150	40 мин.	6000 мин.
Неисправность КТВ/СПД	150	40 мин.	6000 мин.
Откл./подкл. должников	200	11 мин.	2200 мин.
Ревизия распредел.сети	1000	1,5 мин.	1500 мин.
			<b>23700 мин.</b>



## Действие 3

Считаем эффективность группы.

1 сотрудник работает 168 часов

Группа работает  $5 * 168 = 840$  часов = 50400 мин.  
(100%)

Эффективность группы =  $23700 * 100 / 50400 = 47\%$

Остальное время –потери, которые оплачивает компания



## Действие 3

Считаем эффективность группы.

1 сотрудник работает 168 часов

Группа работает  $5 * 168 = 840$  часов = 50400 мин.  
(100%)

Эффективность группы =  $23700 * 100 / 50400 = 47\%$

Остальное время –потери, которые оплачивает компания



# ЧТО ДАЛЬШЕ ?

## Вариант 1

Оптимизация, высвобождение 30-50% денег.

+ экономит деньги

- замедляет развитие

## Вариант 2

Определение оптимального числа сотрудников и увеличение их эффективности

+ рост доп.услуг и продаж

+ высвобождение денег под новые вакансии

- ФОТ остается прежний



# Оптимальное кол-во сотрудников

Наименование процесса	N процессов	T процесса	Общее время
Подключение аб.СПД	100	80 мин.	8000 мин.
Подключение аб.КТВ	150	40 мин.	6000 мин.
Неисправность КТВ/СПД	150	40 мин.	6000 мин.
Откл./подкл. должников	200	11 мин.	2200 мин.
Ревизия распредел.сети	1000	1,5 мин.	1500 мин.
Модернизация сети		900 мин.	900 мин.
Продажи услуг	100	15 мин.	1500 мин.

итог 26 100 мин

1 техник = 10 080 мин.

Потребность компании: 3 -3,5 техника.

