

# **Финансовая модель бизнеса: строим правильно**

Финансовая модель как инструмент управления  
эффективностью бизнеса

<https://polikarov.ru/>

# В чем ценность финансовой модели?

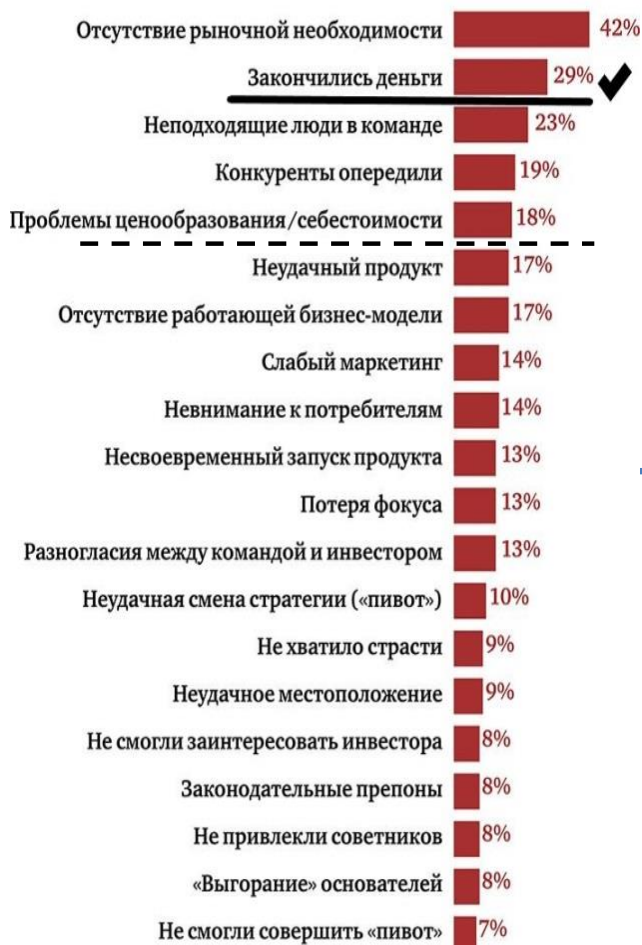
Она позволяет снизить неопределенность при принятии решений и повысить их эффективность.

Неопределенность –  
универсальная среда  
принятия решений в бизнесе!

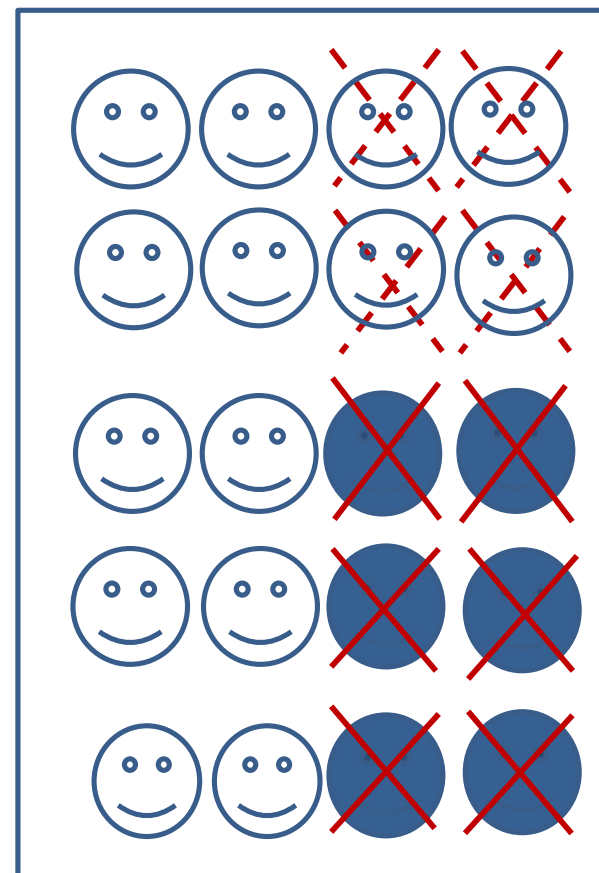
Ежик в тумане 😊



# Причины закрытия бизнеса



Источник: CB Insights



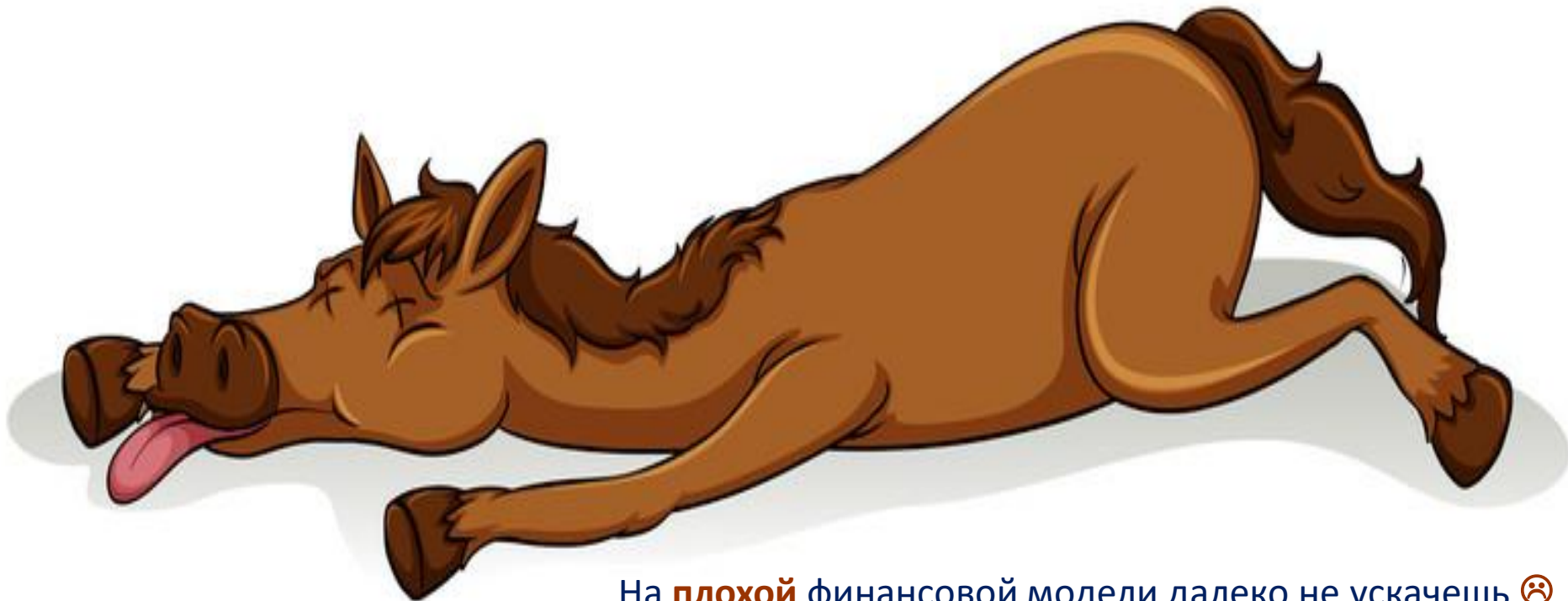
Почти 50% всех новых бизнесов (по опросу **CB Insights**) не выживают из-за проблем с финансами

# Финансовая модель компании: что должна уметь

- Определить итоговую прибыль компании
- Оценить эффективность политики ценообразования
- Рассчитать влияние на итоговый результат каждой из статей
- Определить точку безубыточности и срок окупаемости
- Рассчитать потребность в оборотном капитале
- Увидеть порог эффективности при привлечении внешнего финансирования
- Показать финансовый результат при отклонении параметров

# Финансовая модель: как выбрать?

Хорошая финансовая модель	Плохая финансовая модель
Учитывает все доходы/затраты	Учитывает не все
Гибкая – есть варианты расчета	Считает только 1 вариант



На **плохой** финансовой модели далеко не ускочишь 😞

# Финансовая модель: бизнес в 3D



**P&L /Profit and Loss/ структура бизнеса**

БДР /Бюджет доходов и расходов/

**CF /Cash Flow/ поведение бизнеса**

БДДС /Бюджет движения денежных средств/

**BS /Balance Sheet/ состояние бизнеса**

Баланс /Баланс/

# БДР: типовая форма

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	<b>R&amp;L</b>	<b>Операционная деятельность</b>		<b>1 месяц</b>	<b>2 месяц</b>	<b>3 месяц</b>	<b>4 месяц</b>	<b>5 месяц</b>	<b>6 месяц</b>
2	<b>1.</b>	<b>Выручка</b>		<b>1 240 000р.</b>	<b>1 518 751р.</b>	<b>1 860 348р.</b>	<b>2 278 999р.</b>	<b>2 792 137р.</b>	<b>3 421 14</b>
3		Розница		624 000р.	756 756р.	917 756р.	1 113 008р.	1 349 801р.	1 636 97
4		Корпоратив		616 000р.	761 995р.	942 592р.	1 165 991р.	1 442 336р.	1 784 17
5	<b>2.</b>	<b>Переменные расходы</b>		<b>849 400р.</b>	<b>1 040 344р.</b>	<b>1 274 338р.</b>	<b>1 561 114р.</b>	<b>1 912 614р.</b>	<b>2 343 48</b>
6		Розница		427 440р.	518 378р.	628 663р.	762 411р.	924 614р.	1 121 32
7		Корпоратив		421 960р.	521 967р.	645 675р.	798 704р.	988 000р.	1 222 16
8	<b>3.</b>	<b>Валовая прибыль (маржа) - ВП</b>		<b>390 600р.</b>	<b>478 407р.</b>	<b>586 009р.</b>	<b>717 885р.</b>	<b>879 523р.</b>	<b>1 077 66</b>
9		<i>Рентабельность ВП</i>		31,5%	31,5%	31,5%	31,5%	31,5%	31
10	<b>4.</b>	<b>Постоянные расходы</b>		<b>208 000р.</b>	<b>208 000р.</b>	<b>208 000р.</b>	<b>208 000р.</b>	<b>208 000р.</b>	<b>208 00</b>
11		Розница		104 000р.	104 000р.	104 000р.	104 000р.	104 000р.	104 00
12		Корпоратив		104 000р.	104 000р.	104 000р.	104 000р.	104 000р.	104 00
13	<b>5.</b>	<b>Операционная прибыль - ОП (ЕБИТДА)</b>		<b>182 600р.</b>	<b>270 407р.</b>	<b>378 009р.</b>	<b>509 885р.</b>	<b>671 523р.</b>	<b>869 66</b>
14		<i>Рентабельность ОП</i>		14,7%	17,8%	20,3%	22,4%	24,1%	25
15	<b>6.</b>	<b>Расходы на уплату процентов</b>		0	0	0	0	0	
16	<b>7.</b>	<b>Расходы на роялти (3% от выручки)</b>		37 200р.	45 563р.	55 810р.	68 370р.	83 764р.	102 63
17	<b>8.</b>	<b>Прибыль до н/о</b>		<b>145 400р.</b>	<b>224 844р.</b>	<b>322 199р.</b>	<b>441 515р.</b>	<b>587 759р.</b>	<b>767 02</b>
18		<i>Рентабельность</i>		11,7%	14,8%	17,3%	19,4%	21,1%	22
19	<b>9.</b>	<b>Уплата налогов: режим</b>	<b>УСН 2</b>	27 390р.	40 561р.	56 701р.	76 483р.	100 728р.	130 44
23	<b>10.</b>	<b>Чистая прибыль</b>		<b>118 010,00р.</b>	<b>184 283,07р.</b>	<b>265 497,63р.</b>	<b>365 032,03р.</b>	<b>487 030,63р.</b>	<b>636 578,0</b>
24		<b>Удельная прибыль (маржа)</b>		19 530р.	20 628р.	21 788р.	23 014р.	24 310р.	25 68
25		<b>Точка безубыточности, чеков/сделок</b>		11	10	10	9	9	
26									
27									

# Анализ бизнеса с помощью БДР

- ❑ **Маржинальная рентабельность:** изменение наценки.
- ❑ **Операционная рентабельность:** изменение уровня постоянных (прямых и косвенных) затрат.
- ❑ **Рентабельность по чистой прибыли:** оценка влияния долговой нагрузки на прибыль.



# БДДС: типовая форма

	B	D	E	F	G	H	I
1			IRR=	11%	Внутренняя норма доходности		
2	Размер инвестиций на старте		PP=	8,00	Срок окупаемости проекта		
3							
4	<b>CashFlow</b>	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	6 месяц
5	<b>Текущая деятельность</b>						
6	<b>Входящий остаток</b>	0р.	18 010р.	52 293р.	67 791р.	82 823р.	119 853
7	Поступления: выручка от продаж	1 240 000р.	1 518 751р.	1 860 348р.	2 278 999р.	2 792 137р.	3 421 148
8	Списание: прямые расходы (переменные)+роялти	-886 600р.	-1 085 907р.	-1 330 149р.	-1 629 484р.	-1 996 378р.	-2 446 121
9	Списания: адм. расходы, % и налоги	-235 390р.	-248 561р.	-264 701р.	-284 483р.	-308 728р.	-338 449
10	Сальдо по операционной деятельности	118 010р.	184 283р.	265 498р.	365 032р.	487 031р.	636 578
11	<b>Исходящий остаток по текущей деятельности</b>	<b>118 010р.</b>	<b>202 293р.</b>	<b>317 791р.</b>	<b>432 823р.</b>	<b>569 853р.</b>	<b>756 431</b>
12	<b>Финансовая деятельность</b>						
13	Поступления по кредитам, займам	0р.	0р.	0р.	0р.	0р.	0
14	Гашение кредитов, займов						
15	<b>Сальдо по финансовой деятельности (остаток кред</b>	0р.	0р.	0р.	0р.	0р.	0
16	<b>Инвестиционная деятельность: остаток</b>	<b>-4 880 000р.</b>	<b>-4 780 000р.</b>	<b>-4 630 000р.</b>	<b>-4 380 000р.</b>	<b>-4 030 000р.</b>	<b>-3 580 000</b>
17	<b>Вложения в проект</b>						
18	<b>Возврат инвестиций (дивиденды)</b>	<b>100 000р.</b>	<b>150 000р.</b>	<b>250 000р.</b>	<b>350 000р.</b>	<b>450 000р.</b>	<b>700 000р.</b>
19	<b>Сальдо по инвестиционной деятельности</b>	<b>100 000р.</b>	<b>150 000р.</b>	<b>250 000р.</b>	<b>350 000р.</b>	<b>450 000р.</b>	<b>700 000</b>
20	<b>Исходящий остаток по инвестиционной деятельно</b>	<b>-4 780 000р.</b>	<b>-4 630 000р.</b>	<b>-4 380 000р.</b>	<b>-4 030 000р.</b>	<b>-3 580 000р.</b>	<b>-2 880 000</b>
21	<b>Исходящий остаток общий по проекту</b>	<b>18 010р.</b>	<b>52 293р.</b>	<b>67 791р.</b>	<b>82 823р.</b>	<b>119 853р.</b>	<b>56 431</b>
22							
23							

# Анализ бизнеса с помощью БДДС

- ❑ **Кассовые разрывы:** прогнозируем денежные потоки и управляем ликвидностью бизнеса.
- ❑ **Срок окупаемости:** определение периода, в течение которого будет происходить возврат инвестиций.
- ❑ **Внутренняя рентабельность проекта:** расчет ставки привлечения инвестиций, при которой проект выйдет в положительную зону рентабельности.

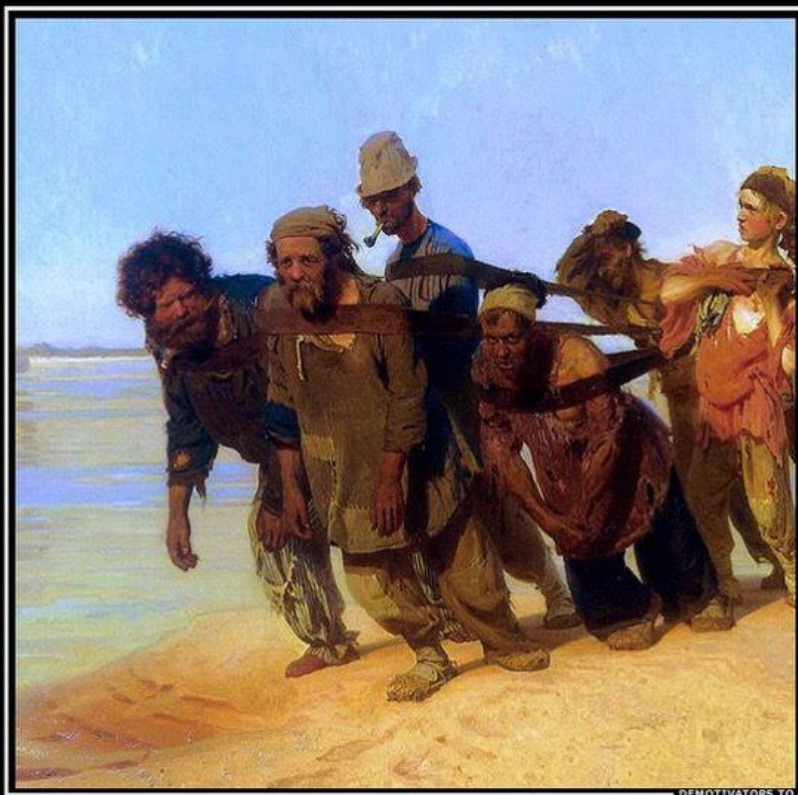
# Баланс: типовая форма

АКТИВ (имущество)	ПАССИВ (источники)
I. Внеоборотные активы (основной капитал)	III. Источники собственных средств
II. Оборотные активы (Оборотный капитал)	IV. Кредиты и заемные средства
2.1. Запасы и затраты	4.1. Долгосрочные кредиты и заемные средства
2.2. Дебиторская задолженность	4.2. Кредиторская задолженность
2.3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	4.3. Краткосрочные кредиты и заемные средства
<b>БАЛАНС</b>	<b>БАЛАНС</b>

# Анализ бизнеса с помощью баланса

- ❑ **Ликвидность:** расчет показателей текущей и мгновенной ликвидности.
- ❑ **Оборачиваемость активов:** расчет оборачиваемости дебиторской/кредиторской задолженности, запасов.
- ❑ **Финансовая зависимость:** расчет показателей задолженности и финансовой устойчивости бизнеса.

# Зачем управлять активами?



**А началось все**

с кредита на теплицу

**Чтобы не  
попадать в  
подобные  
ситуации 😞.**

# Показатели эффективности бизнеса, рассчитанные на основе данных финансовой модели

<b>Показатель</b>	<b>Коэффициенты</b>	<b>Источники</b>
<b>Прибыльность</b>	1) Рентабельность продаж 2) Рентабельность капиталовложений	Баланс, БДР
<b>Эффективность управления</b>	1) Период оборачиваемости запаса 2) Период погашения дебиторской задолженности 3) Период погашения кредиторской задолженности	Баланс, БДР
<b>Ликвидность</b>	1) К-т текущей ликвидности 2) К-т срочной ликвидности	Баланс
<b>Финансовая зависимость</b>	1) К-т задолженности 2) К-т покрытия процентов 3) К-т операционной зависимости	Баланс, БДР

# Что дает финансовая модель при оценке новых проектов?



Дает возможность определить **ключевые финансовые параметры** при планировании бизнеса:

1. Размер необходимых инвестиций
2. Чистая прибыль
3. Чистый денежный поток
4. Внутренняя норма рентабельности
5. Срок окупаемости инвестиций



**Владимир Поликаров** +7(963)300-7855

20+ лет управления финансами и развития бизнеса

<https://polikarov.ru/>

[ceo@b2b-finance.ru](mailto:ceo@b2b-finance.ru)



- **Заместитель руководителя банка** постановка и управление ВЭД, IT-департаментом, руководство кредитным комитетом
- **Директор по развитию** развитие новых направлений финансовых услуг /лизинг, факторинг/ и управление портфелем нового бизнеса свыше 1,5 млрд. руб.
- **Финансовый директор** холдинг: IT, строительство и инжиниринг, нефтепереработка, энергоснабжение
- **Руководитель проектов развития** проекты в горной добыче /ТОП-3 РФ/ и переработке с получением инвестиционных квот на уровне Правительства РФ



# Форматы сотрудничества

## ➤ Внешний эксперт для собственника

1. Повышение финансовой грамотности
2. Расширение границ понимания бизнес-модели
3. Консультирование по вопросам управления финансами и масштабирования бизнеса

**Стоимость – 10 тыс. руб. за 1 консультацию онлайн/оффлайн (1,5 часа)**

## ➤ Руководитель проектов оптимизации финансовой модели

1. Диагностика состояния финансовой модели бизнеса
2. Разработка и реализация проектов (управленческий учет, бюджетирование, финансовое моделирование, внешнее финансирование)
3. Настройка и сопровождение новой финансовой модели

**Стоимость работ по проекту – от 40 тыс. руб. за каждый модуль, в зависимости от текущего состояния учета и объема операций.**

## ➤ Финансовый бизнес-партнер

1. Постановка задач и обработка информации экономической службы
2. Анализ состояния финансовой модели и управление текущей эффективностью бизнеса
3. Организация финансирования и управления кредитным портфелем
4. Разработка и сопровождение финансовой стратегии бизнеса

**Стоимость определяется индивидуально, в зависимости от объемов работы и сроков сотрудничества.**