

# БИЗНЕС-ИНТЕНСИВ

## «Не МАЙся: считай и зарабатывай»

### День 3



# СПИКЕР

## Ольга Бондарь



- Директор и владелец ООО «Бухгалтерия Плюс», предприниматель
- Аттестованный профессиональный бухгалтер и аудитор
- Налоговый консультант с 20-летней практикой
- Ведущая семинаров по налоговому планированию и управлению прибылью бизнеса
- Консультант по управлению финансами с международным сертификатом IAB по программе «Финансовый менеджмент»
- Два высших образования техническое и экономическое

Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru) ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*

# ПРОГРАММА ВСТРЕЧИ



- Практикум по построению финансовой модели бизнеса каждым участником программы:
  - описание формулы прибыли бизнеса;
  - блок доходов: составление формулы расчета выручки;
  - блок расходов: формирование реестра расходов бизнеса, распределение расходов на переменные и постоянные, прямые и косвенные, определение себестоимости продаж;
  - расчет ключевых финансовых показателей эффективности бизнеса при различных сценариях на составленной финансовой модели и оценка степени влияния на финансовый результат изменения того или иного параметра бизнеса: маржинальная прибыль, операционная прибыль, чистая прибыль, рентабельность продаж, точка безубыточности, запас финансовой прочности, операционный рычаг.

# ПОГОВОРИМ ПРО:



- Формула прибыли, классификация доходов и расходов бизнеса.
- Финансовая модель (ФМ) – инструмент принятия управленческих решений для финансовой устойчивости бизнеса. Формула и структура ФМ.
- Моделирование (оценка) последствий разных сценариев изменений ключевых показателей бизнеса на финансовый результат и прогнозирование прибыли на конкретных примерах и цифрах.
- Основные варианты стратегий изменения финансовых показателей и влияния на прибыль бизнеса.
- Оценка чувствительности и степени зависимости прибыли от колебаний (изменений) ключевых финансовых показателей бизнеса.

# Никакой анализ прошлого не заменит планирования будущего.

**Финансовое планирование** - это оцифрованный взгляд в будущее.

Главная задача бизнеса в 2026 г. – обеспечение **финансовой устойчивости** и максимальной **управляемости** для **сохранения бизнеса.**



- ✓ **Финансовые знания и навыки управления финансами бизнеса** (планирование, учет, отчет, анализ и контроль) - все это не ради страха, а ради понимания, что твой бизнес не просто работает, а **зарабатывает**.
- ✓ **Приходит осознанное понимание про деньги бизнеса** - зачем тебе деньги, как они работают, как они приходят в бизнес и где сливаются впустую.



# ЭЛЕМЕНТЫ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ БИЗНЕСА



**ПЛАНИРОВАНИЕ**

**УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ**

**АНАЛИЗ**

**КОНТРОЛЬ**

# ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА- ИНСТРУМЕНТ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**ФМ** – это система взаимосвязанных финансовых показателей, которая позволяет оценить **последствия** принятия управленческих решений и прогнозировать **прибыль**.



Оценить **чувствительность** и **степень зависимости** бизнеса, его **финансового результата** от изменений (ключевых показателей) цены закупа и продаж, товарной линейки, объема продаж, от каждой существенной и важной статьи доходов и расходов бизнеса.

# ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИБЫЛИ БИЗНЕСА

**Финансовая модель** дает информацию про **прибыль** бизнеса (финансовый результат), которая является **отправной точкой** принятия управленческих решений.

Без понимания размера прибыли или убытка невозможно планировать бизнес.

**Прибыль компании сама по себе не меняется - это следствие изменения показателей ее слагаемых в формуле, а именно доходов и расходов.**



## ФМ отвечает на вопросы:

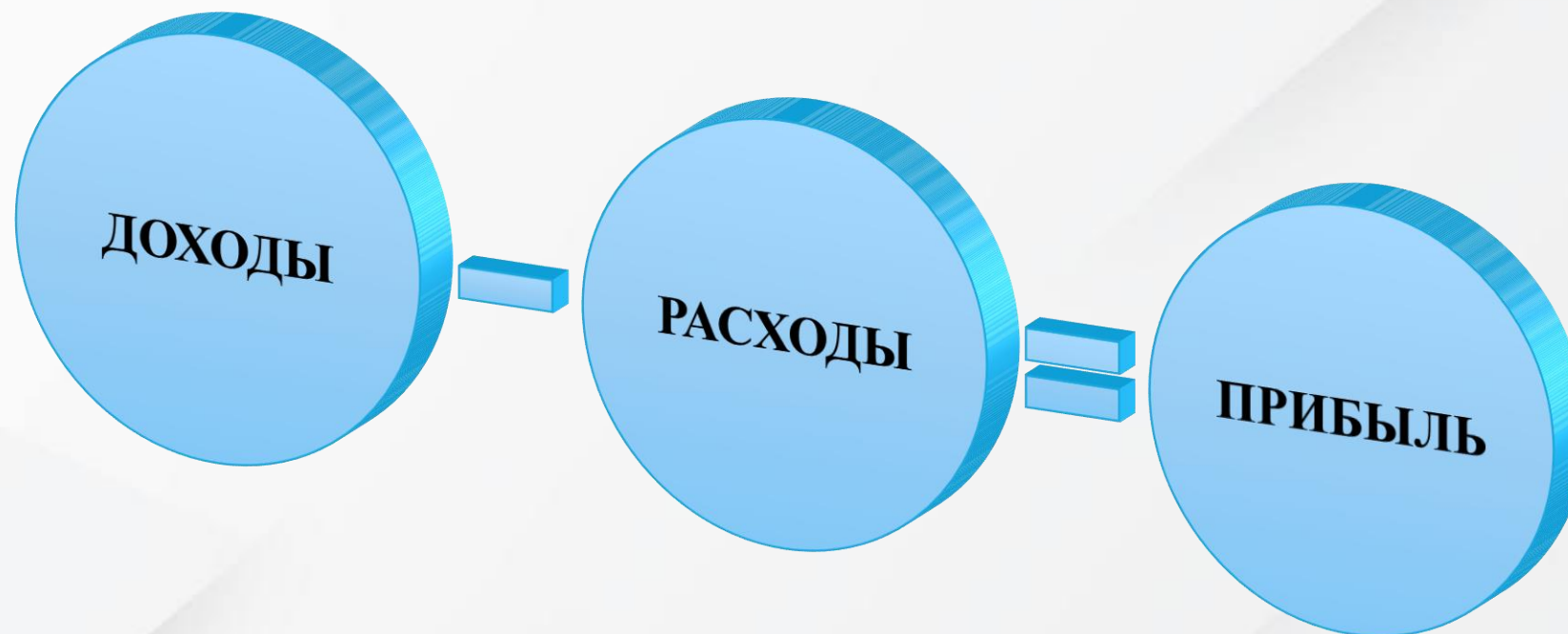
- Сколько компания может заработать в месяц (**размер выручки**).
- Какие расходы компания понесет (**величина расходов**)
- Сколько прибыли компания может заработать (**размер прибыли**)
- Маржинальность бизнеса и направления (**рентабельность по маржинальной прибыли**)
- Точка безубыточности в рублях и количестве (**величина ТБУ**)
- Показатели доходов и расходов для достижения цели по прибыли



# ФОРМУЛА ПРИБЫЛИ



В основе построения **финансовой модели** лежит **формула прибыли**.



**Чистая ПРИБЫЛЬ = ВЫРУЧКА - Переменные РАСХОДЫ – Постоянные РАСХОДЫ  
– % по кредитам и займам – Амортизация - НАЛОГИ**

# ФОРМУЛА ПРИБЫЛИ



**Прибыль = (Кол-во\*Цена) – (Кол-во\*Переменные расходы на единицу) – Постоянные расх.**

**Прибыль = Кол-во \* (Цена – Переменные расходы на единицу) – Постоянные расходы**

**Кол-во\*Цена = Выручка**

**Цена – Переменные на ед. = Маржа на ед.**

**Кол-во \* Переменные расходы на ед. = Переменные расходы всего**

**Выручка – Переменные расходы всего = Маржинальная прибыль**



**Условная формула прибыли торговой компании:**

Чистая ПРИБЫЛЬ = (Цена продаж товара \* N штук) - (Цена закупа \* N штук) ) -  
Коммерческие РАСХОДЫ - % по кредитам и займам – Амортизация - НАЛОГИ

**Условная формула прибыли салона красоты:**

Чистая ПРИБЫЛЬ = ((Цена продаж услуги \* N клиентов) - (Цена закупа материалов \* N штук,  
гр.) – (з/п мастера в %)) - Коммерческие РАСХОДЫ - % по кредитам и займам – Амортизация  
– НАЛОГИ

**Условная формула прибыли сдача коммерческих помещений в аренду:**

Чистая ПРИБЫЛЬ = ((Цена аренды 1 кв.м. \* N кв.м.) - (коммунальные расходы)) -  
Коммерческие РАСХОДЫ - % по кредитам и займам – Амортизация - НАЛОГИ

# КЛАССИФИКАЦИЯ РАСХОДОВ

## □ I вариант: расходы **ПРЯМЫЕ И КОСВЕННЫЕ.**

Дает понимание величины **валовой прибыли** при анализе рентабельности и прибыльности. Например, нескольких магазинов или нескольких объектов недвижимости, которые сдают в аренду, нескольких салонов красоты.

## □ II вариант: расходы **ПЕРЕМЕННЫЕ И ПОСТОЯННЫЕ.**

Дает понимание **маржинальной прибыли** при анализе соотношения выручки, расходов и прибыли и для расчета **точки безубыточности** любого количества объектов.

Разбивка расходов на переменные и постоянные дает возможность оценить **маржинальность направления** (товарной группы, проекта, торговой точки) и определить **точку безубыточности.**



## Классификация расходов по отношению к конкретному направлению бизнеса, проекта, торговой точке



### Прямые расходы

Без прямых расходов невозможно получить прибыль. Они появляются в момент реализации услуг, товаров, работ. Связаны с определенным видом продукции, товара, проекта, заказа, направления деятельности

### Косвенные расходы

Связаны с бизнесом в целом, они есть даже когда выручки нет.

# Классификация операционных расходов по отношению к выручке



## Переменные расходы

Меняются вместе с выручкой, зависят от количества проданных изделий, товаров, работ, услуг, чем больше продаж, тем больше переменных расходов (себестоимость)

## Постоянные расходы

Не зависят от выручки (от количество проданной продукции, товаров, работ, услуг, условно постоянные в короткий промежуток времени)

# КЛАССИФИКАЦИЯ РАСХОДОВ БИЗНЕСА



## Переменные/прямые расходы:

- ✓ себестоимость реализованных (проданных) товаров, работ, услуг
- ✓ расходы, которые **меняются** вместе с выручкой
- ✓ они появляются в момент реализации
- ✓ без них не получишь прибыль
- ✓ без них не возможен бизнес

## Постоянные/косвенные расходы :

- ✓ все остальные расходы (административные, коммерческие)
- ✓ ежемесячные расходы бизнеса и даже тогда, когда выручка/продажи отсутствует, они есть
- ✓ расходы на содержание офиса, аренда, з/п персонала и страховые взносы, услуги связи, интернет, канцелярия и т.п..
- ✓ данный вид расходов напрямую **не связан** с реализацией конкретных товаров и не зависит от количества продаж
- ✓ величина таких расходов остается **неизменной** на достаточно большом промежутке времени

## Классификация операционных расходов по отношению к производственному процессу



**Производственные расходы**

**Административные расходы,  
управленческие расходы**

**Коммерческие расходы**

## Операционные расходы подразделяются на:



- **производственные расходы** - это все, что связано с созданием продукта компании или оказание услуги или выполнения работы;
- **административные/управленческие расходы** - это все, что связано с обслуживанием компании, ее управлением и развитием бизнеса, улучшением качества функционирования компании, содержанием офиса, подразделения и административный штат, не связанные с производственным процессом или продажами;
- **коммерческие расходы** - это все расходы, связанные с привлечением клиентов и продвижением компании (маркетинг, реклама, продажи), все что связано с реализацией товаров, работ, услуг.



# Базовая информация для построения ФМ:



- Структура бизнеса (направления, подразделения, отделы)
- Структура выручки (статьи доходов, воронка продаж)
- Структура расходов (статьи расходов их классификация)
- Формула Прибыли бизнеса
- Исходные данные значений доходов и расходов за предыдущий период  
(*фактические ключевые показатели из данных учета*)

# АЛГОРИТМ ПОСТРОЕНИЯ И ПРИМЕНЕНИЯ ФМБ



**1 шаг** - составляем товарно-канальную матрицу, которая показывает, как формируется Выручка

**2 шаг** - формируем переменные/прямые (себестоимость) расходы и постоянные/косвенные (коммерческие) расходы

**3 шаг** – учитываем стоимость привлечение денежных средств в бизнес (% по кредиту)

**4 шаг** – считаем налоги, подлежащие уплате в бюджет

**5 шаг** – формируем таблицу с формулой прибыли (формула ФМ) - ОПиУ

**6 шаг** – разбираемся с товарными и материальными запасами

**7 шаг** – анализируем отсрочки покупателям и предоплату поставщикам (ДЗ)

**8 шаг** – планируем денежные потоки по трем составляющим (операционный, инвестиционный, финансовый) – ОДДС

**9 шаг** – прикидываем Баланс при необходимости

**10 шаг** – рассчитываем ключевые показатели эффективности, проводим финансовый анализ.

**11 шаг** – формируем управленческие решения

# СТРУКТУРА ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ

**I Блок**  
для расчета  
финансового результата  
(ОПиУ)

**II Блок**  
для определения размера  
Оборотного капитала,  
ДЗ и КЗ (Баланс)

**III Блок**  
информация о движении  
денежных средств  
(ОДДС)

Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru)    ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*

# БАЗОВАЯ СТРУКТУРА ФМ



	Статьи доходов и расходов	Месяц январь Руб.	.....	Месяц декабрь руб.	Всего год Руб.
<b>1</b>	<b>Выручка от продаж</b> товаров (продукции, работ, услуг) всего , в т.ч. по товарным группам				
<b>2</b>	<b>Прямые расходы</b> всего:				
<b>2.1.</b>	<b>Прямые переменные</b> (себестоимость проданных товаров, работ, услуг, продукции)всего, в т.ч. по товарным группам, видам услуги ....				
<b>3</b>	<b>Маржинальная прибыль (1-2.1)</b>				
	<b>Рентабельность по маржинальной прибыли (3/1*100%)</b>				
<b>2.2</b>	<b>Прямые постоянные расходы</b> всего, в т.ч. по направлениям				
<b>4</b>	<b>Валовая прибыль</b> всего, в т.ч. по направлениям (3-2.2)				
	<b>Рентабельность по валовой прибыли (4/1*100%)</b>				

	Статьи доходов и расходов	Месяц январь Руб.	.....	Месяц декабрь руб.	Всего год Руб.
<b>5</b>	<b>Операционные расходы:</b> <b>Косвенные расходы/Постоянные расходы всего:</b>				
<b>5.1.</b>	Коммерческие расходы				
<b>5.2.</b>	Административные/управленческие расходы				
<b>6</b>	<b>Операционная прибыль (прибыль от продаж) (4-5)</b>				
	Рентабельность по операционной прибыли (6/1*100%)				
<b>7</b>	<b>Прочие доходы</b> (в т.ч. штрафы по хоз.договорам)				
<b>8</b>	<b>Прочие расходы</b> (в т.ч. штрафы по хоз.договорам)				
<b>9</b>	<b>% к получению</b> по займам выданным				
<b>10</b>	<b>% к уплате</b> по кредитам и займам полученным				





	Статьи доходов и расходов	Месяц январь Руб.	.....	Месяц декабрь руб.	Всего год Руб.
11	Доход от участия в других организациях(дивиденды)				
12	Прибыль до налогообложения (6+7-8+9-10+11)				
13	Налоги всего:				
13.1	УСН, Налог на прибыль, Патент, ЕСХН, налог на имущество, земельный налог, транспортный налог ....				
13.2	Страховые взносы ИП в фиксированном размере и 1% с превышения выручки 300тыс.руб.				
13.3	Пени, штрафы по налогам и страховым взносам				
14	Чистая прибыль периода (прибыль после уплаты налогов) (12-13)				
	Рентабельность по чистой прибыли (14/1*100%)				
15	Отчисления в фонды				
16	Дивиденды				
17	Чистая прибыль (убыток) нераспределенная (накопленная) (14-15-16)				

<b>18</b>	<b>Оборотный капитал</b>				
	Изменение оборотного капитала (18.1.3-18.2.3)				
<b>18.1</b>	<b>Запасы</b>				
	Период оборота запасов, дн				
<b>18.1.1</b>	Запасы на начало месяца				
<b>18.1.2</b>	Запасы на конец месяца				
<b>18.1.3</b>	<b>Изменение запасов (18.1.1-18.1.2.)</b>				
<b>18.2</b>	<b>Дебиторская задолженность</b>				
	Период оборота ДЗ, дн				
<b>18.2.1</b>	ДЗ на начало месяца				
<b>18.2.2</b>	ДЗ на конец месяца				
<b>18.2.3</b>	<b>Изменение ДЗ (18.2.1-18.2.2)</b>				
<b>19</b>	<b>ДДС</b>				
<b>19.1</b>	Денежные средства на начало месяца				
<b>19.2</b>	Денежный поток по операционной деятельности				
<b>19.3</b>	Денежный поток по инвестиционной деятельности				
<b>19.4</b>	Денежный поток по финансовой деятельности				
<b>19.5</b>	<b>Полный денежный поток (19.2+19.3+19.4)</b>				
<b>19.6</b>	<b>Денежные средства на конец месяца (19.1+19.5)</b>				



	Статьи доходов и расходов	Месяц январь Руб.	.....	Месяц декабрь руб.	Всего год Руб.
<b>20</b>	<b>БАЛАНС</b>				
<b>20.1</b>	<b>АКТИВ (20.1.1+20.1.2+20.1.3+20.1.4)</b>				
<b>20.1.1</b>	ОС и НМА				
<b>20.1.2</b>	Запасы				
<b>20.1.3</b>	Денежные средства				
<b>20.1.4</b>	Дебиторская задолженность				
<b>20.2</b>	<b>ПАССИВ (20.2.1+20.2.2+20.2.3+20.2.4)</b>				
<b>20.2.1</b>	Уставный капитал (в т.ч. добавочный)				
<b>20.2.2</b>	Нераспределенная прибыль (накопленная прошлых периодов плюс отчетного периода)				
<b>20.2.3</b>	Займы и кредиты				
<b>20.2.4</b>	Кредиторская задолженность				

	<i>Статьи доходов и расходов</i>	Месяц 1, Руб.	.....	Месяц N, руб.	Всего Руб.
1	<b>ВЫРУЧКА (2*5)</b>				
2	<i>Цена за единицу Товар №/Услуга №</i>				
3	<i>Переменные /Прямые затраты на единицу Товар№/Услуга№ (себестоимость проданных товаров, изделий, работ, услуг)</i>				
4	<i>Маржинальная прибыль за <u>единицу</u> Товар№/Услуга№ (2-3)</i>				
5	<i>Объем продаж Товара №/Услуга №</i>				
6	<b>Совокупная маржинальная прибыль Товар №/ Услуга № (4*5)</b>				
7	<b>ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ (6)</b>				
8	<i>Рентабельность по валовой прибыли в % (7/1)</i>				
9	<b>Постоянные /Косвенные расходы (коммерческие) всего, в т.ч.:</b>				
	Аренда офиса				
	Связь, интернет				
	Заработная плата				
	Страховые взносы с з/п				
	Реклама				
	Канцелярские и хоз. Расходы *****				
	Эквайринг, РКО				
	Прочие расходы				
10	<b>Прибыль (убыток) от продаж /Операционная прибыль (7-9)</b>				
	<i>Рентабельность по операционной прибыли в % (10/1)</i>				
11	<b>Амортизация ОС и НМА</b>				
12	<b>% по полученным кредитам и займам</b>				
13	<b>Налоги</b>				
14	<b>Чистая прибыль (убыток) периода (10-11-12-13)</b>				
15	<i>Рентабельность по чистой прибыли в % (10/1)</i>				
16	<b>Чистая прибыль (убыток) накопленная</b>				



## Форма Финансовой модели для расчета финансового результата

17	<b>Оборотный капитал</b>				
18	<i>Изменение оборотного капитала (21-24)</i>				
	<b>Запасы</b>				
	<i>Период оборота запасов, дн</i>				
19	Запасы на начало месяца				
20	Запасы на конец месяца				
21	<i>Изменение запасов (20-19)</i>				
	<b>Дебиторская задолженность</b>				
	<i>Период оборота ДЗ, дн</i>				
22	ДЗ на начало месяца				
23	ДЗ на конец месяца				
24	<i>Изменение ДЗ (23-22)</i>				
	<b>ДДС</b>				
25	Денежные средства на начало месяца				
26	Денежный поток по операционной деятельности				
27	Денежный поток по инвестиционной деятельности				
28	Денежный поток по финансовой деятельности				
29	Полный денежный поток (26+27+28)				
30	Денежные средства на конец месяца (25+29)				
	<b>БАЛАНС</b>				
31	<b>АКТИВ (32+33+34+35)</b>				
32	ОС и НМА				
33	Запасы				
34	Денежные средства				
35	Дебиторская задолженность				
36	<b>ПАССИВ (37+38+39+40)</b>				
37	Уставный капитал				
38	Нераспределенная прибыль				
39	Займы и кредиты				
40	Кредиторская задолженность				

*Ключевые показатели, которыми управляем и контролируем:*

- ✓ Выручка
- ✓ Расходы
- ✓ Прибыль
- ✓ Деньги



**Финансовая модель** – инструмент тест-драйва бизнеса, приборная панель, которая наглядно в цифрах показывает, как мы можем **повлиять на прибыль**, просчитать наперед **последствия** принятия **управленческого решения**.

- ❑ **ФМ** соответствует архитектуре бизнеса и управленческого учета, **важно учесть** не только наличие **юнитов**, т.е. **центров продаж** - магазины, салоны, объекты недвижимости, филиалы, проекты, каналы продаж (опт, розница, маркетплейсы), но и **центры затрат** - подразделения, отделы (отдел доставки, отдел закупа, отдел продаж, АУП), склады, и т.п..
- ❑ **ФМ** позволяет менеджменту наглядно получать и **анализировать доходную часть**, которая формирует прибыль, глубоко **понимать расходную часть** бизнеса в разрезе отделов, которые эти расходы инициируют, тем самым существенно **повышать качество контроля затрат**, улучшать качество **финансового анализа и планирования**, а так же увеличивать глубину (аналитику) управленческого учета.

# КЕЙС



Бизнес – розничная торговля, сеть придомовых магазинов продуктов питания, в 1 кв. 2026 г налоговый режим – Патент с минимальной налоговой нагрузкой, а в апреле планируется превышение лимитов выручки 20млн.руб. и переход на УСН и НДС.

## Задачи для топ-менеджмента:

- 1. Какой УСН выгоден (доходы или доходы-расходы)?*
- 2. Какая ставка НДС выгодна (10%/22% или 5%/7%)?*
- 3. Как изменится прибыль при изменении цены продаж?*
- 4. Какой минимальный объем продаж?*

Базовые значения показателей для моделирования финансового результата при различных сценариях берем из учетных данных прошлого периода, например, среднее значение показателя за месяц в 2025 г.



Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru) ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*



N	Показатели	Базовые показатели за месяц (руб)	Плановые показатели за месяц (руб.)
<b>1</b>	<b>Выручка (1.1 * 1.2), для ТБ (5/4)</b>	<b>3 000 000,00</b>	<b>3 000 000,00</b>
1.1.	Объем продаж (шт), для ТБ (1 план/1.2)	400,00	400,00
1.2.	Цена продажи	7 500,00	7 500,00
<b>2</b>	<b>Переменные расходы ( 2.1+2.2)</b>	<b>900 000,00</b>	<b>900 000,00</b>
2.1.	Себестоимость товара (2250,00)	800 000,00	800 000,00
2.2.	Переменная часть з/п	100 000,00	100 000,00
<b>3</b>	<b>Маржинальная прибыль (1-2)</b>	<b>2 100 000,00</b>	<b>2 100 000,00</b>
2.3.	НДС5%		<b>142 857,00</b>
2.4.	УСН6%		<b>171 429,00</b>
<b>3*</b>	<b>Маржинальная прибыль1 (1-2--2.3-2.4)</b>		<b>1 785 714,00</b>
4	<i>Рентабельность по маржинальной прибыли ( 3/1)</i>	70%	60%
<b>5</b>	<b>Постоянные расходы</b>	<b>1 217 000,00</b>	<b>1 217 000,00</b>
5.1.	Аренда	300 000,00	300 000,00
5.2.	Коммуналка	50 000,00	50 000,00
5.3.	з/п (окладная часть) - ФОТ	400 000,00	400 000,00
5.4.	Страховые взносы с ФОТ	172 000,00	172 000,00
5.5.	Хоз.расходы	30 000,00	30 000,00
5.6.	Связь ,интернет	15 000,00	15 000,00
5.7.	Реклама, маркетинг	150 000,00	150 000,00
5.8.	Канцелярские расходы	50 000,00	50 000,00
5.9.	Содержание авто , в т.ч. ГСМ	50 000,00	50 000,00
<b>6</b>	<b>Операционная прибыль (Прибыль от продаж) (3-5)</b>	<b>883 000,00</b>	<b>568 714,00</b>
7	Амортизация		
8	% по кредитам и займам		
<b>9</b>	<b>Прибыль до налогообложения (6-7-8)</b>	<b>883 000,00</b>	<b>568 714,00</b>
10	<b>Налоги:</b>	<b>10 000,00</b>	
10.1.	Патент	10 000,00	
<b>11</b>	<b>Чистая прибыль (9-10)</b>	<b>873 000,00</b>	<b>568 714,00</b>
12	<i>рентабельность по чистой прибыли (11/1)</i>	29%	19%
13	Дивиденды		

**Финансовая модель  
«Влияние изменения  
налоговой нагрузки на  
финансовый результат  
для торговли»**

# РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

*Рентабельность – показатель здоровья Бизнеса*



□ **Рентабельность продаж** - показатель эффективности бизнеса, показывает на сколько успешно компания добивается увеличение прибыли за счет использования различных ресурсов, показывает долю прибыли (маржинальной, валовой, операционной или чистой) в каждом рубле торговой выручки, т.е. какой процент выручки от продаж бизнеса превращается в прибыль (маржинальную, валовую, операционную, чистую).

**Рентабельность продаж по чистой прибыли** – это отношение чистой прибыли от продаж к выручке:

$$R = \text{Чистая прибыль от продаж} / \text{Выручку} * 100\%$$

Показывает сумму дивидендов, которая может быть выплачена собственникам бизнеса.  
Размер дивидендов не может быть больше величины Чистой Прибыли.

*Рентабельность продаж по ЧП равно 15%, значит, в каждом рубле выручки - 15 копеек ЧП*

Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru) ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*



# Эффективность Бизнеса



- ❑ Эффективность показывает на сколько компания успешно использует ресурсы (активы, выручку, персонал и т.д.) для получения требуемого результата
- ❑ **Эффективность персонала** – показывает, какой % выручки идет на покрытие расходов на персонал, это отношение выручки или прибыли к количеству сотрудников или затратам, которые несет компания на содержание персонала.

**Эффективность численности персонала (%) = Выручка (Прибыль)/ Количество сотрудников\*100%**

**Эффективность затрат на персонал (%) = Выручка (Прибыль)/ (ФОТ+Страховые взносы)\*100%**

Показатель применяется при обосновании приема нового сотрудника:

**Доля ФОТ в Выручке (%) = (ФОТ+Страховые взносы)/Выручка\*100%**



Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru) ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*

# ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ



**Точка безубыточности (ТБУ)** – минимально допустимый объем продаж в шт/руб при котором компания покрывает все расходы (переменные и постоянные) не получая ни прибыли ни убытки.

**В ТБУ Операционная ПРИБЫЛЬ равна НУЛЮ.**

**Прибыль в ТБУ = Выручка – Переменные расходы - Постоянные расходы = 0**

**Выручка = Кол-во \* Цена продаж**

**Переменные расходы = Кол-во \* Переменные расходы на единицу**

**Переменные на ед.= Себестоимость (закупочная цена) проданного товара**

**Прибыль в ТБУ = Кол-во \* (Цена продаж – Переменные на ед) - Постоянные = 0**

**Кол-во в ТБУ (шт) = Постоянные расходы всего / (Цена продаж - Переменные на ед.)**

**Цена продажи-Переменные на ед. = Маржинальная прибыль на ед.=Маржа на ед.(руб)**

**Кол-во в ТБУ (шт) = Постоянные расходы/Маржа на ед.(руб)**

Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru) ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*



# ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ



**Выручка в ТБУ (руб) = Постоянные расходы/Маржинальность %**

**Маржинальность % = Рентабельность продаж по маржинальной прибыли =**  
**= Маржинальная прибыль/Выручка\*100%**

**Маржинальная прибыль = Выручка – Переменные расходы**

**Маржинальность % = (Выручка – Переменные расходы)/Выручка**



Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru) ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*

# ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ



При достижении Выручки, равной ТБ бизнес начинает зарабатывать **прибыль** для собственника, до достижения ТБ бизнес работает в **убыток**.

Чем **меньше** величина **ТБ**, тем лучше, тем меньше нужно продать, чтобы покрыть все расходы бизнеса и тем быстрее компания начнет зарабатывать **прибыль**.



Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru) ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*



# ЗАПАС ФИНАНСОВОЙ ПРОЧНОСТИ



**Запас финансовой прочности (ЗФП)** - разница между **планируемым** объемом продаж и **ТБ**. Показывает на сколько может сократиться объем продаж, прежде чем бизнес начнет нести убытки.



$$\text{ЗФП (руб.)} = \text{Выручка от продаж} - \text{Выручка в ТБУ (руб.)}$$

$$\text{ЗФП (\%)} = \frac{(\text{Выручка от продаж} - \text{ТБ (руб.)}) * 100\%}{\text{Выручка от продаж}}$$

$$\text{ЗФП (штук)} = \text{Объем продаж (штук)} - \text{ТБ (штук)}$$

Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru) ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*





N	Показатели	Базовые показатели за месяц (руб)	Плановые показатели за месяц (руб.)	Базовая Точка безубыточности	Плановая Точка Безубыточности
<b>1</b>	<b>Выручка</b> (1.1 * 1.2), для ТБ (5/4)	<b>1 755 000,00</b>	<b>2 047 500,00</b>	1 752 857,00	2 044 560,00
1.1.	Объем продаж (шт), для ТБ (1 план/1.2)	234,00	273,00	234,00	273,00
1.2.	Цена продажи	7 500,00	7 500,00		
<b>2</b>	<b>Переменные расходы</b> ( 2.1+2.2)	<b>526 500,00</b>	<b>614 250,00</b>		
2.1.	Себестоимость товара (2000,00)	468 000,00	546 000,00		
2.2.	Переменная часть з/п (250,00)	58 500,00	68 250,00		
<b>3</b>	<b>Маржинальная прибыль</b> (1-2)	<b>1 228 500,00</b>	<b>1 433 250,00</b>		
2.3.	НДС5%		97 500,00		
2.4.	УСН6%		117 000,00		
<b>3*</b>	<b>Маржинальная прибыль I</b> (1-2--2.3-2.4)		<b>1 218 750,00</b>		
4	<i>Рентабельность по маржинальной прибыли</i> (3/1)	70%	60%		
<b>5</b>	<b>Постоянные расходы</b>	<b>1 217 000,00</b>	<b>1 217 000,00</b>		
5.1.	Аренда	300 000,00	300 000,00		
5.2.	Коммуналка	50 000,00	50 000,00		
5.3.	з\п (окладная часть) - ФОТ	400 000,00	400 000,00		
5.4.	Страховые взносы с ФОТ	172 000,00	172 000,00		
5.5.	Хоз.расходы	30 000,00	30 000,00		
5.6.	Связь ,интернет	15 000,00	15 000,00		
5.7.	Реклама, маркетинг	150 000,00	150 000,00		
5.8.	Канцелярские расходы	50 000,00	50 000,00		
5.9.	Содержание авто , в т.ч. ГСМ	50 000,00	50 000,00		
<b>6</b>	<b>Операционная прибыль (Прибыль от продаж)</b> (3-5)	<b>11 500,00</b>	<b>1 750,00</b>		
7	Амортизация				
8	% по кредитам и займам				
<b>9</b>	<b>Прибыль до налогообложения</b> (6-7-8)	<b>11 500,00</b>	<b>1 750,00</b>		
<b>10</b>	<b>Налоги:</b>	<b>10 000,00</b>			
10.1.	Патент	10 000,00			
<b>11</b>	<b>Чистая прибыль</b> (9-10)	<b>1 500,00</b>	<b>1 750,00</b>		
12	<i>рентабельность по чистой прибыли</i> (11/1)	0%	0%		
13	Дивиденды				

**Финансовая модель  
«Влияние объема  
продаж в ТБУ на  
финансовый  
результат  
для торговли»**

# ЗАДАЧА ПРО ТБУ



Условие	Дано	Задание
<p>Частная клиника оказывает услуги УЗИ в одном диагностическом кабинете.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Кабинет работает 22 рабочих дня в месяц, 8 часов в день 1 пациент = 30 минут</li><li>Максимальная нагрузка: <math>8 \times 2 \times 22 = 352</math> пациента в месяц</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Средняя цена одного исследования (1 пац.) = 2000 руб.</li><li>Переменные затраты на 1 пац. (расходники, оплата врачу за прием) = 800 руб.</li><li>Плановая нагрузка кабинета = 300 пациентов в месяц</li></ul> <p><b>Постоянные затраты кабинета (месяц):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Аренда и коммунальные – 140 000 руб.</li><li>Администратор и запись – 80 000 руб.</li><li>Амортизация оборудования – 60 000 руб.</li><li>Прочие постоянные расходы – 20 000 руб.</li></ul> <p><b>Итого постоянные затраты: 300 000 руб.</b></p>	<p>Рассчитайте точку безубыточности и ответьте на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Сколько пациентов в месяц должен принять кабинет, чтобы начать работать без убытков?</li><li>Какая должна быть сумма выручки в точке безубыточности?</li><li>Если нагрузка составит 230 пациентов, будет ли работать бизнес в плюс или в минус?</li></ol>

**Кол-во в ТБУ (шт) = Постоянные расходы / Маржинальная прибыль на ед. (руб)**

**Выручка в ТБУ (руб) = Постоянные расходы / Маржинальность %**

# ЗАДАЧА ПРО ТБУ



Кол-во в ТБУ (шт) = Постоянные расходы/Маржинальная прибыль на ед.(руб)

Выручка в ТБУ (руб) = Постоянные расходы/Маржинальность %

## Решение:

### 1. ТБУ в пациентах

Маржинальная прибыль на ед., руб = 2000 руб.– 800 руб. = 1200 руб.

ТБУ в пациентах = 300 000 руб. / 1200 руб. = **250 пациентов**

### 2. ТБУ в руб.

Маржинальность % = 1200/2000\*100=60%

ТБУ в руб. = 300 000 руб./60% = **500 000 руб.**

3. Если за месяц клиника обслужит 230 пациентов, то по итогам месяца клиника сработает в убыток, т.к. количество пациентов в ТБУ – 250 человек, а **230 < 250**. Таким образом, выручка от 230 пациентов не покроит все переменные и ежемесячные постоянные расходы бизнеса.

# ЗАДАЧА ПРО ЗФП

Условие	Дано	Задание
<p>Частная клиника оказывает услуги УЗИ в одном диагностическом кабинете.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Кабинет работает 22 рабочих дня в месяц, 8 часов в день</li><li>1 пациент = 30 минут</li><li>Максимальная нагрузка: <math>8 \cdot 2 \cdot 22 = 352</math> пациента в месяц</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Средняя цена одного исследования (1 пац.) = 2000 руб.</li><li>Переменные затраты на 1 пац. (расходники, оплата врачу за прием) = 800 руб.</li><li>Плановая нагрузка кабинета = 300 пациентов в месяц</li></ul> <p><b>Постоянные затраты кабинета (месяц):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Аренда и коммунальные – 140 000 руб.</li><li>Администратор и запись – 80 000 руб.</li><li>Амортизация оборудования – 60 000 руб.</li><li>Прочие постоянные расходы – 20 000 руб.</li></ul> <p><b>Итого постоянные затраты: 300 000 руб.</b></p>	<p>Рассчитайте запас финансовой прочности и ответьте на вопрос: насколько может снизиться загрузка?</p>

$\text{ЗФП (руб.)} = \text{Выручка от продаж} - \text{Выручка в ТБУ (руб.)}$

$\text{ЗФП (\%)} = \frac{(\text{Выручка от продаж} - \text{ТБ (руб.)}) \cdot 100\%}{\text{Выручка от продаж}}$

$\text{ЗФП (штук)} = \text{Объем продаж (штук)} - \text{ТБ (штук)}$

# ЗАДАЧА ПРО ЗФП



**ЗФП** (руб.) = Выручка от продаж – Выручка в ТБУ (руб.)

**ЗФП** (%) =  $\frac{(\text{Выручка от продаж} - \text{ТБ (руб.)}) * 100\%}{\text{Выручка от продаж}}$

**ЗФП** (штук) = Объем продаж (штук) – ТБ (штук)

## Решение:

- ЗПФ в пациентах** =  $V_{\text{план}} - V_{\text{ТБУ}} = 300 \text{ пац.} - 250 \text{ пац.} = \mathbf{50 \text{ пац.}}$
- ЗПФ в рублях** =  $\text{Выручка} - \text{Выручка ТБУ} = 600\,000 \text{ руб.} - 500\,000 \text{ руб.} = \mathbf{100\,000 \text{ руб.}}$
- ЗПФ в %** =  $(\text{Выручка} - \text{Выручка ТБУ}) / \text{Выручка} * 100\% = 100\,000 \text{ руб.} / 600\,000 \text{ руб.} * 100\% = \mathbf{16,6\%}$

*Выручка = 300 пац. \* 2000 руб. = 600 000 руб.*

*Выручка в ТБУ = 500 000 руб.*

## Ответ:

- Загрузка кабинета может снизиться максимум на 50 пациентов или на 16,6%.

# ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИБЫЛИ



Задача любого бизнеса - **генерить чистую прибыль.**

С помощью ФМ получаем плановые показатели Выручки для достижения целевого показателя по Прибыли.

Вносим корректировку в ФМ, меняя базовые значения ключевых показателей на планируемые.

Достижение **целевого уровня прибыли** обеспечивается таким **уровнем выручки**, которая покрывает все совокупные затраты и обеспечивает заданное значение прибыли.

**Выручка план = (Постоянные расходы + Прибыль план)/Маржинальность %**

**Маржинальность % = (Выручка - Переменные расходы)/Выручка\*100%**

Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru) ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*



## 4 СТРАТЕГИИ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ

Рынок



Спрос



**Прибыль = Кол-во \* (Цена – Переменные расходы на ед.) – Постоянные расходы**



Качество  
продукта



Качество  
сервиса

Управление **ПРИБЫЛЬЮ** это управление –  
**объемом продаж (количеством), ценой, постоянными и переменными расходами.**

Каждое управленческое решение должно вести к **росту прибыли.**

Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru)    ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*

# КОРРЕКТИРОВКА ФМ



- Выбираем стратегию роста прибыли, моделируем финансовый результат с помощью ФМ.
- Получаем ответ на вопрос: как изменится прибыль при изменении одного из элемента в формуле прибыли?
- Выбираем ту стратегию, при которой прибыль **реагирует сильнее** и изменение самое **эффективное**.
- С помощью ФМ получаем плановые показатели Выручки для достижения целевого показателя по Прибыли.



Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru)    ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*



# ОЦЕНКА ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ ПРИБЫЛИ



**Операционный рычаг** - показывает **на сколько % изменится прибыль** при изменении на 1% ключевого финансового показателя бизнеса (исследуемого фактора), **насколько быстро растет или падает прибыль**.

$$\text{Операционный Рычаг} = \text{Фактор/Прибыль}$$

**Чем больше значение операционного рычага, тем больше влияние на прибыль.**

Позволяет подобрать наиболее **оптимальное сочетание** переменных и постоянных расходов (прямых и косвенных), **продажных цен и объемов продаж в штуках**.

**Операционный рычаг высокий** - у бизнеса **велика доля постоянных расходов**, прибыль **растет быстрее, чем выручка** и **падает быстрее чем падают продажи**, **высокий риск** получения прибыли при падении продаж.

**Операционный рычаг низкий** - у бизнеса **низкая доля постоянных расходов** в суммарных расходах, **минимальный риск** получения прибыли.

# ВИДЫ ОПЕРАЦИОННЫХ РЫЧАГОВ



- **Операционный рычаг (по цене) = Выручка/Прибыль**
- **Операционный рычаг (по количеству) = Маржинальная прибыль/Прибыль**  
Маржинальная прибыль = Выручка – Переменные расходы
- **Операционный рычаг (по постоянным расходам) = Постоянные расходы/Прибыль**
- **Операционный рычаг (по переменным расходам) = Переменные расходы/Прибыль**

**Изменение Прибыли в% = +/- Операционный рычаг(фактор) \* изменение Фактора в%**

**Изменение Фактора в% = изменение Прибыли в % / Операционный рычаг (фактор)**

Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru) ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*





**ФМ**  
**«Влияние**  
**изменения цены**  
**продаж на**  
**финансовый**  
**результат**  
**для торговли»**

N	Показатели	Базовые показатели за месяц (руб)	Плановые показатели за месяц (руб.)	Плановые показатели за месяц при росте цена на 5% (руб.)	Отклонение (руб)	Отклонение в %	Операционный рычаг по цене (1/11)
1	<b>Выручка (1.1 * 1.2), для ТБ (5/4)</b>	<b>3 000 000,00</b>	<b>3 000 000,00</b>	<b>3 150 000,00</b>	<b>150 000,00</b>	<b>5</b>	<b>5=3000 000/568 714</b>
1.1.	Объем продаж (шт), для ТБ (1 план/1.2)	400,00	400,00	400,00			
1.2.	Цена продажи	7 500,00	7 500,00	7 875,00	375,00	5	
2	<b>Переменные расходы ( 2.1+2.2)</b>	<b>900 000,00</b>	<b>900 000,00</b>	<b>900 000,00</b>	<b>0,00</b>		
2.1.	Себестоимость товара (2000,00)	800 000,00	800 000,00	800 000,00	0,00		
2.2.	Переменная часть з/п (250,00)	100 000,00	100 000,00	100 000,00	0,00		
3	<b>Маржинальная прибыль (1-2)</b>	<b>2 100 000,00</b>	<b>2 100 000,00</b>	<b>2 250 000,00</b>	<b>150 000,00</b>	<b>7,14</b>	
2.3.	НДС5%		142 857,14	150 000,00	7 142,86	5	
2.4.	УСН6%		171 428,57	180 000,00	8 571,43	5	
3*	<b>Маржинальная прибыль1 (1-2--2.3-2.4)</b>		<b>1 785 714,29</b>	<b>1 920 000,00</b>	<b>134 285,71</b>	<b>7,52</b>	
4	<i>Рентабельность по маржинальной прибыли</i>	70%	60%	61%	1%		
5	<b>Постоянные расходы</b>	<b>1 217 000,00</b>	<b>1 217 000,00</b>	<b>1 217 000,00</b>	<b>1 217 000,00</b>		
5.1.	Аренда	300 000,00	300 000,00	300 000,00	300 000,00		
5.2.	Коммуналка	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00		
5.3.	з/п (окладная часть) - ФОТ	400 000,00	400 000,00	400 000,00	400 000,00		
5.4.	Страховые взносы с ФОТ	172 000,00	172 000,00	172 000,00	172 000,00		
5.5.	Хоз.расходы	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00		
5.6.	Связь интернет	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00		
5.7.	Реклама, маркетинг	150 000,00	150 000,00	150 000,00	150 000,00		
5.8.	Канцелярские расходы	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00		
5.9.	Содержание авто , в т.ч. ГСМ	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00		
6	<b>Операционная прибыль (Прибыль от продаж)</b>	<b>883 000,00</b>	<b>568 714,29</b>	<b>703 000,00</b>	<b>134 285,71</b>	<b>23,61</b>	
7	Амортизация						
8	% по кредитам и займам						
9	<b>Прибыль до налогообложения (6-7-8)</b>	<b>883 000,00</b>	<b>568 714,29</b>	<b>703 000,00</b>	<b>134 285,71</b>	<b>23,61</b>	
10	<b>Налоги:</b>	<b>10 000,00</b>					
10.1.	Патент	10 000,00					
11	<b>Чистая прибыль (9-10)</b>	<b>873 000,00</b>	<b>568 714,29</b>	<b>703 000,00</b>	<b>134 285,71</b>	<b>23,61</b>	
12	<i>рентабельность по чистой прибыли (11/1)</i>	29%	19%	22%	3%		
13	Дивиденды						

# ЗАДАЧА ПРО ОР



Условие	Дано	Задание
<p>Частная клиника оказывает услуги УЗИ в одном диагностическом кабинете.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Кабинет работает 22 рабочих дня в месяц, 8 часов в день 1 пациент = 30 минут</li><li>Максимальная нагрузка: <math>8 \cdot 2 \cdot 22 = 352</math> пациента в месяц</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Средняя цена одного исследования (1 пац.) = 2000 руб.</li><li>Переменные затраты на 1 пац. (расходники, оплата врачу за прием) = 800 руб.</li><li>Плановая нагрузка кабинета = 300 пациентов в месяц</li></ul> <p><b>Постоянные затраты кабинета (месяц):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Аренда и коммунальные – 140 000 руб.</li><li>Администратор и запись – 80 000 руб.</li><li>Амортизация оборудования – 60 000 руб.</li><li>Прочие постоянные расходы – 20 000 руб.</li></ul> <p><b>Итого постоянные затраты: 300 000 руб.</b></p>	<p>Рассчитайте операционный рычаг и ответьте на вопрос: что произойдет с прибылью, если загрузка кабинета снизится на 5%?</p>

**Операционный рычаг (по количеству) = Маржинальная прибыль/Прибыль**

Маржинальная прибыль = Выручка – Переменные расходы

# ЗАДАЧА ПРО ОР



**Операционный рычаг (по количеству) = Маржинальная прибыль/Прибыль**

Маржинальная прибыль = Выручка – Переменные расходы

**Решение:**

1. **Выручка** =  $V_{\text{план}} * \text{Цена одного УЗИ} = 300 \text{ пац.} * 2\,000 \text{ руб.} = 600\,000 \text{ руб.}$
2. **Переменные расходы** =  $V_{\text{план}} * \text{Переменные расходы} = 300 \text{ пац.} * 800 \text{ руб.} = 240\,000 \text{ руб.}$
3. **Маржинальная прибыль** =  $\text{Выручка} - \text{Переменные расходы} = 600\,000 \text{ руб.} - 240\,000 \text{ руб.} = 360\,000 \text{ руб.}$
4. **Прибыль** =  $\text{Выручка} - \text{Переменные расходы} - \text{Постоянные расходы} = 600\,000 \text{ руб.} - 240\,000 \text{ руб.} - 300\,000 \text{ руб.} = 60\,000 \text{ руб.}$
5. **Операционный рычаг по количеству** =  $\text{Маржинальная прибыль} / \text{Прибыль} = 360\,000 / 60\,000 = 6$

**Ответ:**

При снижении загрузки кабинета на 5%, Прибыль снизится на 30% =  $5\% * 6$   
( $5\% * \text{Операционный рычаг по количеству}$ )



# СПОСОБЫ УВЕЛИЧЕНИЯ ВЫРУЧКИ



- **Увеличить** количество обслуживаемых клиентов (Покупателей)
- **Увеличить** средний размер каждой сделки (средний чек) – объемы продаж в штуках
- **Увеличить** частоту сделок в расчете на каждого Клиента
- **Поднять** цену реализации (продажная цена)



Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru) ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*



# АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ



1. Определяем изменение какого фактора (показателя) **дает больший экономический эффект**, т.е. изменение значения прибыли больше.
2. Выбираем данный показатель и фокусируем на нем внимание.
3. Формируем перечень действий, выполнение которых приводит к изменению данного ключевого показателя.



# ВЫВОДЫ



1. При построении финансовой модели составьте **формулу** прибыли Вашего бизнеса, учитывайте, юниты (центры доходов) и центры расходов (центры затрат), распределяйте **расходы** на переменные и постоянные.
2. Соберите данные (базовые значения показателей) для ФМ из **управленческого учета**.
3. Рассчитайте **рентабельность продаж** по маржинальной, валовой и чистой прибыли.
4. Рассчитайте значения всех четырех **операционных рычагов**, чтобы определить степень чувствительности прибыли Вашего бизнеса на изменения ключевых показателей Вашего бизнеса (цена, количество, переменные расходы и постоянное расходы).
5. Вносите **корректировки** в финансовую модель при изменении системы налогообложения, при перераспределении переменных и постоянных затрат, при изменении продажных цен и объема продаж, при изменении статьи расхода. Моделируйте финансовый результат **при каждом изменении**.



Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru) ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*

# ВЫВОДЫ



6. При каждой корректировке, считайте **Точку Безубыточности** в штуках и рублях, это даст понимание минимального плана продаж.
7. Делайте глубокий **анализ соотношения переменных и постоянных** расходов прибыльности и финансовой устойчивости.
8. Оцените **последствия управленческих решений** и спрогнозируйте размер прибыли при каждом варианте стратегии изменений.
9. Принимайте **осознанные управленческие решения** на основе данных проведенного моделирования. Принимайте решения по управлению доходами и расходами, тогда, когда точно понимаете **будущий эффект** от таких решений.
10. Держать **фокус на финансовую устойчивость**, чтобы сохранить бизнес в период турбулентности.



Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru) ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*

# ЧЕМ МЫ МОЖЕМ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА?

## ФИНАНСОВЫЙ КОНСАЛТИНГ ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА

- Проводим аудит финансовой системы.
- Разрабатываем и внедряем управленческий учет от регламентов до финансовой отчетности.
- Формируем на регулярной основе три основных финансовых отчета, анализируем, делаем выводы и даем рекомендации по улучшению финансового здоровья бизнеса.
- Выстраиваем процесс бюджетирования и планирования.
- Консультируем и отвечаем на вопросы собственника.



## РЕЗУЛЬТАТ РАБОТЫ С НАМИ:

- ✓ В бизнесе выстроена финансовая система из блоков:
  - планирование
  - учет и отчетность,
  - анализ
  - контроль
- ✓ Есть порядок в финансах.
- ✓ Получите цифровой портрет Вашего бизнеса.
- ✓ Получите возможность эффективно управлять бизнесом на основе цифр, что приводит к увеличению денежного потока, отсутствию кассовых разрывов и росту прибыли.
- ✓ Собственник получает максимально реалистичную картину своего бизнеса и его экономическое положение.





Переходите по QR-коду и  
свяжитесь с нами!



*С Уважением и Заботой, Ольга Бондарь  
и компания «Бухгалтерия Плюс»  
Там, где цифры встречаются с заботой.*



Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru) ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*



**Переходите по QR-коду – оставьте отзыв о мероприятии!**



**Мы ценим вашу обратную связь!**



Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru) ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*

# Бизнес-встречи с Бухгалтерией Плюс в 2026 году



- ✓ 16 июля 2026 года
- ✓ 12 ноября 2026 года

**Записаться на встречу можно по тел:**

**8-951-022-00-24**



Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru) ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

*С нами легко, надежно, безопасно!*



**Подписывайтесь на наш ТГ-канал!**



**«Бухгалтерия Плюс» -  
Ваш персональный бухгалтер, кадровик,  
юрист, финансовый менеджер  
и налоговый консультант**

***Будьте в курсе самых важных и  
актуальных новостей для Вашего  
бизнеса!***



Бухгалтерское, кадровое, юридическое, финансовое сопровождение и налоговое планирование для Вашего Бизнеса

г. Владивосток, ул. Некрасовская 49, АТЦ «МОРЕ», 6 этаж, офис 606

☎ 8(423)245-15-97, 8 908 979-94-90

🌐 [www.buh-plus.ru](http://www.buh-plus.ru)    ✉ [office@buh-plus.ru](mailto:office@buh-plus.ru)

***С нами легко, надежно, безопасно!***