

# Модель финансовых потоков с платежным ежедневником

источник объективной информации о денежных потоках  
бизнеса/групп компаний

Пользователи:  
собственники бизнеса  
генеральные и финансовые директора  
инвесторы и стартапы

# Текущая ситуация

Современный бизнес – это сочетание различных видов деятельности, нескольких юридических лиц, нескольких расчётных счетов и касс и нескольких учетных систем

Поскольку практически каждое решение и действие в бизнесе имеют финансовые последствия, критически важными процессами являются: прогноз, план, оценка и контроль всегда дефицитного ресурса компании – денег

Сложность сбора и оперативной обработки объективной информации о состоянии денежных потоков бизнеса приводит к проблеме **низкого контроля за расходованием средств**

# Критические цифры

**6 из 8 главных причин банкротства бизнеса** непосредственно связаны с неэффективным управлением финансовыми потоками:

- нехватка капитала
- неэффективное управление оборотным капиталом
- плохая кредитная политика
- излишнее инвестирование в фиксированные активы
- использование средств предприятия на личные цели
- неожиданный рост бизнеса

**55%**

компаний в РФ и СНГ стали жертвами мошенничества\*

**56%**

пострадали по вине сотрудников среднего звена

**46%**

понесли финансовые потери

**26%**

пострадали из-за конфликта интересов

**37%**

понесли репутационные потери

**3 – 5 % ГОДОВОЙ ВЫРУЧКИ**  
ТЕРЯЮТ КОМПАНИИ  
ИЗ-ЗА ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРЕСТУПЛЕНИЙ

\* по данным Deloitte (опрос от 2021 года)

# Перед собственниками и менеджментом стоят вопросы

консолидировать  
информацию  
о движении денег  
в группе компаний

предвидеть ситуации,  
когда денежный поток  
уменьшится или  
будет отрицательным

оперативно предотвращать  
внезапные кассовые  
разрывы

определить причины  
постоянной нехватки денег  
при наличии прибыли

**КАК**

сократить потери  
из-за необоснованных трат  
и нецелевого  
финансирования расходов

оценивать эффективность  
использования денежных  
ресурсов бизнеса

выявить и предотвратить  
неправомерное  
расходование средств

исключить задержки с  
принятием решений из-за  
отсутствия своевременной и  
достоверной информации

## МОДЕЛЬ ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ С ПЛАТЕЖНЫМ ЕЖЕДНЕВНИКОМ (МФП)

инструмент поддержки принятия управленческих решений  
и источник объективной информации о денежных потоках бизнеса/группы компаний

разработана С ЦЕЛЮ

ПОМОЧЬ

владельцам бизнеса

финансовым директорам

инвесторам

генеральным директорам

**ОТСЛЕЖИВАТЬ**

денежные потоки

**ОЦЕНИВАТЬ**

исполнение планов

**В РЕЖИМЕ**

**РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ**

**ПОЛУЧАТЬ**

прогнозы

**ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ**

на основе объективной информации

# Почему это важно сейчас?

*Прямо сейчас происходят изменения  
в технологиях, на рынке и в поведении людей*

## Удаленность владельца от

**бизнеса** ведет к сложности контроля.

Раньше бизнес для владельца – это место собственной работы. Сейчас все больше – источник доходов

## Люди врут, а цифры – нет

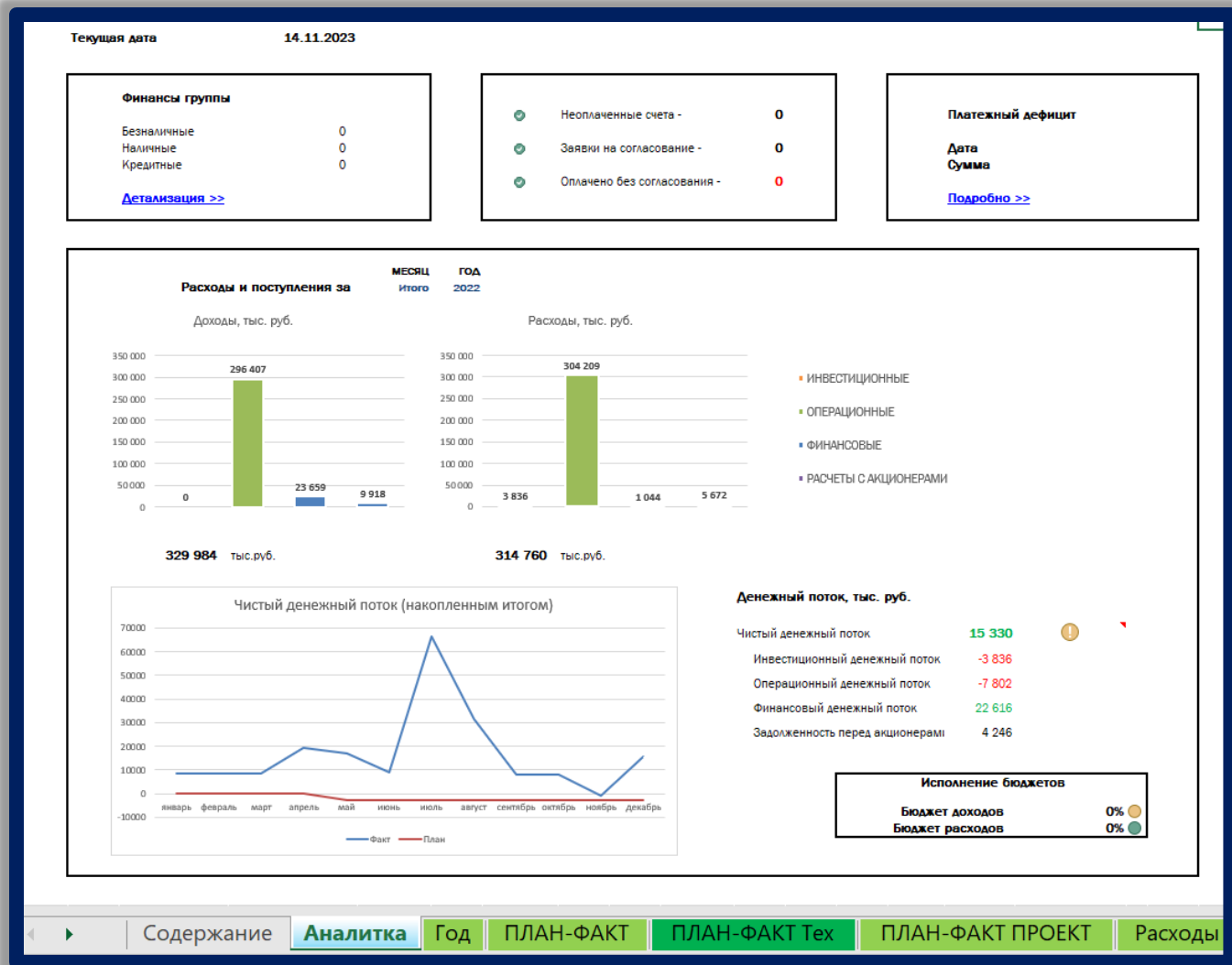
Чем меньше участие человека в обработке и представлении данных, тем достовернее информация

## Кризисная экономика

Происходит ухудшение показателей бизнеса и сложно объективно оценить причины – кризис или неэффективное управление

проще **Нажать** кнопку и  
**Получить** нужную информацию,  
чем **Ждать**, когда кто-то подготовит для тебя  
историческую справку

# Принципы МФП



- Контроль и предотвращение несанкционированных расходов
- Объективная информация о текущем положении бизнеса
- Оперативное выявление ошибочных операций
- Оперативный сбор, консолидация и анализ данных
- Отсутствие избыточной информации
- Разграничение аналитик по ролям пользователей (собственник, менеджмент, казначейство, оператор)
- Закрепление ответственности за расходами
- Гибкая настройка под конкретный бизнес
- Возможность самостоятельного наполнения справочников
- Простота и экономичность внедрения и использования



# Уровни управления МФП

Модель финансовых потоков может использоваться на 4 уровнях управления

## Оперативный

- регистрация планируемых платежей и поступлений
- согласование и утверждение заявок
- сверка с бюджетом, контроль остатков и резервирование средств
- планирование платежей с посредством распределения заявок по банковским счетам и дням
- формирование платежного календаря и выявление кассовых разрывов

## Стратегический

- формирование финансового прогноза на период до 5 лет
- формирование финансового прогноза при создании нового бизнеса или открытии нового направления
- оценка потенциала бизнеса и его отдельных направлений

## Тактический

- формирование бюджета движения денежных средств по основной, инвестиционной и финансовой деятельности на месяц/квартал/год
- формирование бюджетов проектов
- формирование скользящего планирования на 12 недель - отслеживать «план-факт» еженедельно и оперативно реагировать на ухудшение ситуации или новые возможности - ее улучшения

## Инвестиционный

- оценка потенциала и эффективности нового бизнеса/направления
- оценка NPV

# Содержание базовой\* модели

## Раздел «Аналитика»

1. Аналитика владельца
2. Анализ года
3. План-факт консолидированный (бизнес)
4. План-факт по проектам
5. Расходы по центрам ответственности
6. Расчеты с поставщиками (отгрузки-оплаты)

## Раздел «Оперативное управление»

1. Платежный календарь
2. Платежный ежедневник

## Раздел «Планирование и бюджетирование»

1. Бюджет
2. Плановые затраты
3. Плановые поступления

## Раздел «Источники данных»

1. Реестр остатков по счетам
2. Реестр поступлений
3. Реестр заявок на платеж
4. Реестр контрагентов
5. Реестр проектов

\* Модель может быть дополнена аналитиками по договоренности с консультантом

# Примеры внедрения МФП

## 1. Компания сферы производства сложного технологического оборудования (производственно-торговый холдинг)

6 юридических лиц (в т.ч. 2 в иностранных юрисдикциях), 10 расчетных счетов

Собственник, являясь генеральным директором в 4 ю/л, не имел возможность видеть реальное состояние дел в финансах как всей группы, так и каждой компании отдельно в режиме реального времени

### Результаты внедрения МФП:

- Стихийные платежи и внезапные кассовые разрывы исключены из оборота
- Движение денег в иностранных компаниях взят под полный ежедневный контроль
- Бюджетирование ввели после 3 месяцев работы в МФП, затраты сокращены на 7%

## 2. Региональный ретейлер (розничная сеть из 30+ магазинов)

2 ИП и 1 ЮЛ, кредитные линии и овердрафты, более 50% выручки в наличном обороте

Собственник, являясь непосредственным руководителем всей группы, не имел оперативной, полной и достоверной информации о денежном обороте

### Результаты внедрения МФП:

- В процессе внедрения МФП выявлена и устранена система хищения денежных средств (около 10% выручки компании)
- Разработаны новые стандарты учета и контроля над денежным оборотом
- Со второго месяца работы в МФП ввели финансовое планирование и контроль

# Примеры внедрения МФП

## 3. Группа компаний (переработка и производство + торговый дом)

**3 юридических лица и 6 ИП  
12 расчетных счетов**

Собственники, находясь вне компании, не имели возможность увидеть реальное положение дел в Группе. Целями внедрения МФП являлись: выявление и исключение недобросовестного использования денежных средств ответственными лицами, оценка потерь из-за необоснованных трат, нецелевого финансирования, задержек с принятием решений и неправомерного расходования средств.

### **Результаты внедрения МФП:**

- В процессе внедрения МФП выявлена и устранена система хищения денежных средств
- Фактические затраты сокращены на 30 (!) процентов

## 4. Компания-производитель продукции (торговый дом + завод)

**4 юридических лица  
9 расчетных счетов**

В компании 5 собственников, из них 2 - управляющие партнеры. Согласование планов и бюджетов занимало много времени и вызывало споры и конфликты - у 3 собственников были сомнения в эффективности принимаемых управляющими партнерами решений. Сомнения в добросовестности управляющих высказывали 2 партнера.

### **Результаты внедрения МФП:**

- Контроль над расходами и оценка затрат позволили повысить прозрачность, эффективность и управляемость бизнеса
- Погашен конфликт собственников

# Примеры внедрения МФП

## 5. Производитель оптического оборудования

**3 юридических лица**

**7 расчетных счетов**

Новый генеральный директор не мог получить объективную картину по Группе, что затрудняло возможность спрогнозировать работу на ближайший год и запланировать достижение целей. Отсутствовала информация о плановых расходах

### **Результаты внедрения МФП:**

- Внесены данные за год, предшествующий вступлению нового ГД в должность, на основании чего сделан прогноз ДДС
- Внедрен контроль движения денег одновременно по нескольким предприятиям (счетам) в ежедневном режиме
- Сформирован прогноз и бюджет ДДС на 1 полугодие 2022 года по всей группе

Впервые Модель финансовых потоков с платёжным ежедневником была разработана и внедрена в 2015 году

В настоящее время МФП успешно внедрена и применяется в 20+ группах компаний сфер производства, торговли, услуг и строительства

По отзывам владельцев и менеджмента МФП – это удобный, простой и эффективный инструмент контроля, анализа и планирования денежных средств

Главное ее достоинство, по мнению владельцев – это возможность практически **в режиме реального времени получать объективную информацию о ситуации в бизнесе и принимать не только оперативные, но и стратегические решения**

# Как происходит внедрение МФП (этапы)

- |   |   |
|---|---|
| <b>I. Создание структуры</b>              | Проводятся рабочие совещания с владельцем бизнеса, руководителями предприятия, подразделений с целью определения текущего состояния планирования и контроля денежных средств. Назначается ответственный за внедрение МФП. Определяется круг пользователей МФП и их полномочия |
| <b>II. Обучение пользователей</b>         | Проводятся рабочие совещания с пользователями с целью обучения работы с моделью финансовых потоков. Формируются справочники статей и видов затрат и центров ответственности   |
| <b>III. Внесение первичной информации</b> | Вносятся данные в реестры заявок и поступлений за предыдущий период для построения анализа (тестового бюджета). Вносятся плановые платежи и поступления - данные вносятся назначенным ответственным лицом или консультантом (по договоренности). Формируется тестовый бюджет  |
| <b>IV. Построение бюджета ДДС</b>         | Проводится корректировка модели. Составляется финансовый прогноз. У пользователей формируется устойчивый навык учета, планирования и контроля денежных средств. МФП становится регулярной системой, обязательной к применению   |

**Если в компании отсутствует бюджетирование, информация из МФП будет исходной для запуска процессов планирования и бюджетирования (формирования операционных бюджетов, БДДС, БДР, БКВ, финансового и инвестиционного бюджетов)**



«У меня роман с цифрами!  
Многолетний и захватывающий»

## ЛАВРОВА ОЛЬГА

Консультант по вопросам управления и финансов бизнеса  
Основатель «Radix-L Управленческие решения для бизнеса»

Финансист и руководитель с реальным «боевым» опытом владения и управления бизнесом, реформирования и выведения компаний из кризисных ситуаций

Помогаю бизнесу проектировать, строить и чинить системы управления предприятием

Использую диагностический подход к управлению компанией с точки зрения экономики и финансов

В работе опираюсь на принципы разумности и целесообразности

Действую логично, использую эффективные и проверенные технологии

В бизнесе с 1996 года. Более 15 лет опыта непосредственного владения и управления предприятиями

В 2001 году сертифицировалась как финансовый эксперт-консультант

С 2003 года персонально консультирую владельцев по вопросам управления финансами бизнеса

Провела более 50 экспертиз финансово-хозяйственной деятельности предприятий в интересах владельцев и инвесторов. Специализируюсь на внедрении систем планирования и контроля для производственных предприятий

Разработчик модели финансовых потоков (МФП), системы планирования и контроля (СПиК) и владельческого контроля для малого и среднего бизнеса (производство, ритейл, услуги)

[olgalavrova@radix-l.ru](mailto:olgalavrova@radix-l.ru)

Radix-L – управленческие решения для бизнеса

<https://www.radix-l.ru/>