



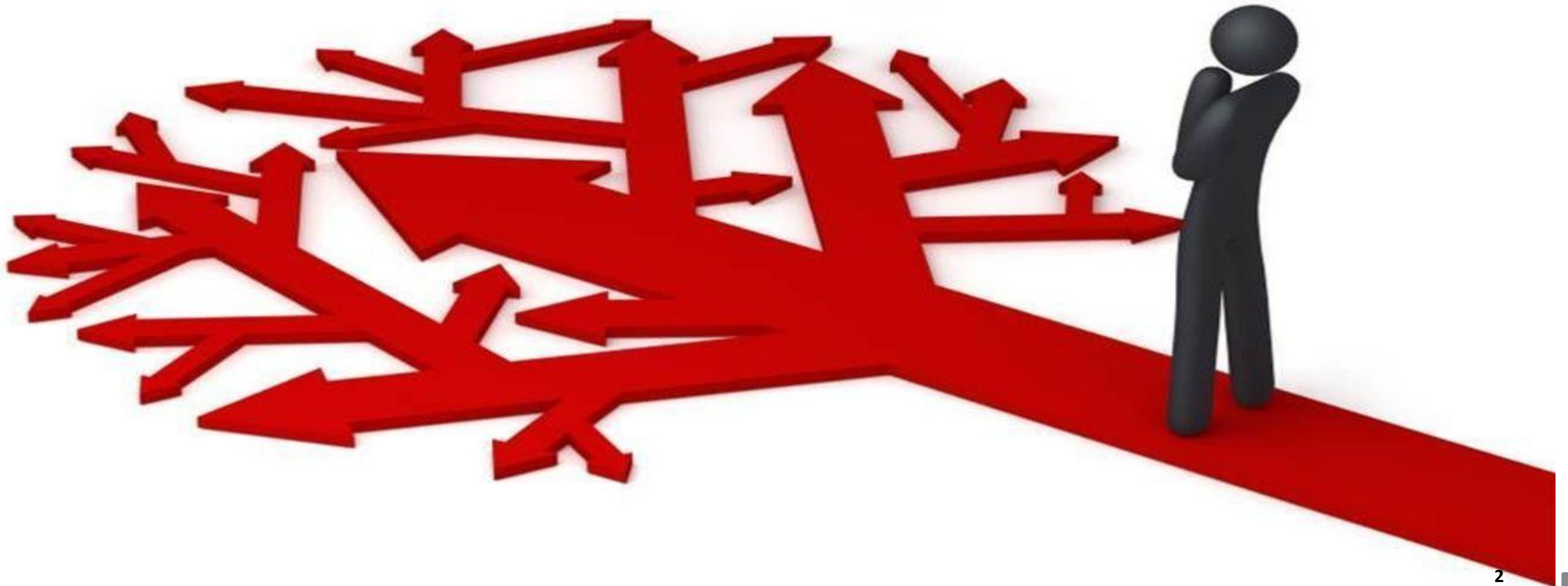
ЦИФРОВОЕ  
ТЕЛЕВИДЕНИЕ

# Управленческая отчетность как один из инструментов стратегического развития.

Анна Кутырева,  
заместитель генерального директора по  
финансам АО «ЦТВ»

2026

**Стратегия — это путь от текущего состояния к  
желаемому будущему, координатами которого  
являются финансовые показатели**



# Требования к финансовой информации

Концепция бухгалтерского учета в рыночной экономике  
России от 29.12.1997.г. (раздел 6)

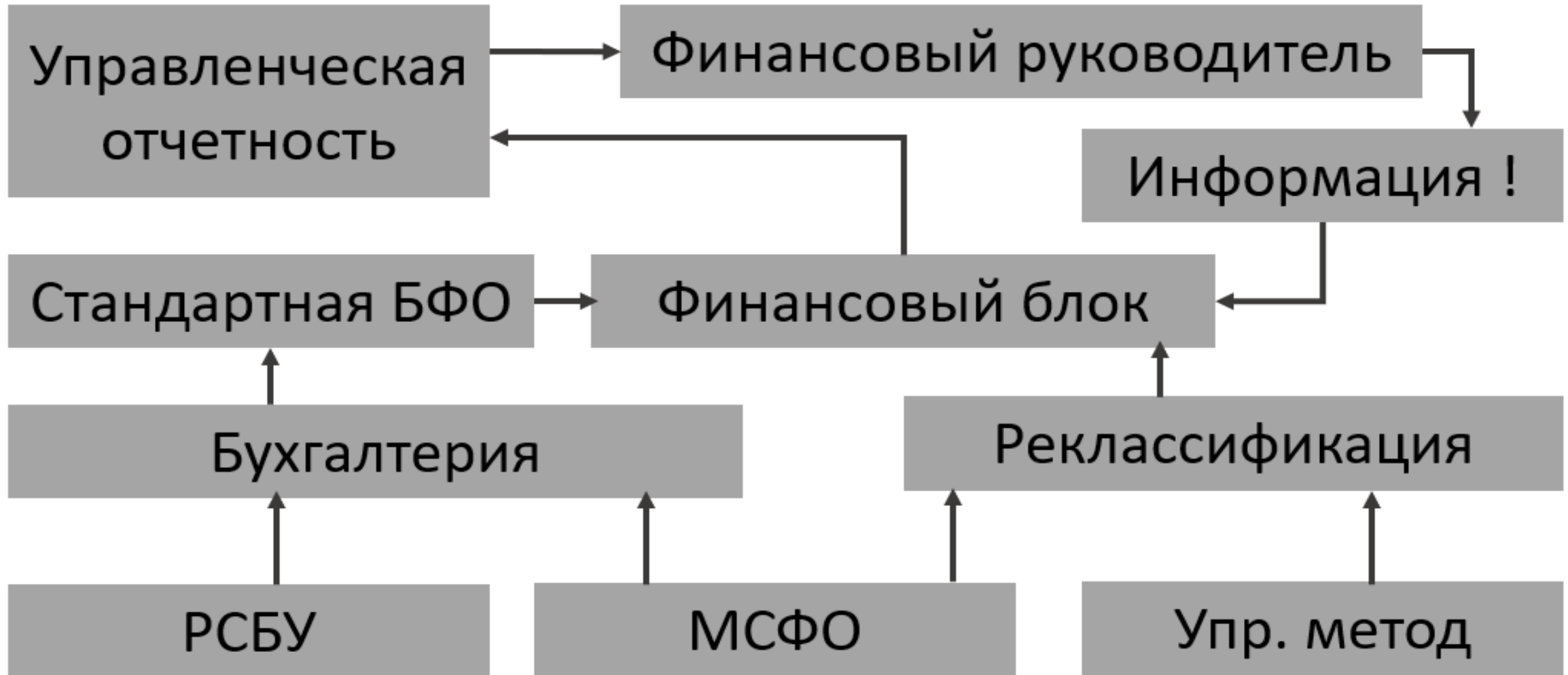
Для того чтобы информация, формируемая в бухгалтерском учете, считалась **полезной** заинтересованным пользователям, она должна быть **уместной, надежной и сравнимой**. Особенности **требований**, определяющих полезность информации, формируемой в бухгалтерском учете **для внутренних пользователей**, устанавливает **руководство организации**.

**Уместность** - наличие или отсутствие информации **влияет на решения** пользователей. Ключевой фактор – **существенность** - пропуск или ошибка могут повлиять на решения.

**Экономическая целесообразность** – выгоды от информации не превышает расходы на её получение.



# Процесс формирования отчетности



# Особое внимание!

## Экономическая реальность важнее юридической конструкции

События после отчетной даты  
**(ПБУ 7/98)**

Событие, которое может повлиять на оценку финансового состояния, движения денежных средств или результатов деятельности организации

- Существенное снижение стоимости активов;
- Объявление годовых дивидендов;
- Существенный рост курса валюты и пр.

Оценочные показатели, условные обязательства и условные активы **(ПБУ 8/2010)**

**Обязательство** организации с **неопределенной величиной** и (или) **сроком** исполнения.

Необходимо одновременное соблюдение следующих условий:

- наличие у организации обязанности, являющейся следствием прошлых событий, которую она не может избежать;
- вероятное уменьшение экономических выгод, необходимое для его исполнения;
- возможность обоснованной оценки величины обязательства.

# Коэффициент абсолютной ликвидности

$$\text{Коэффициент абсолютной ликвидности} = \frac{\left( \begin{array}{c} \text{Денежные} \\ \text{средства} \end{array} \right) + \left( \begin{array}{c} \text{Краткосрочные} \\ \text{финансовые} \\ \text{вложения} \end{array} \right)}{\text{Текущие обязательства}};$$

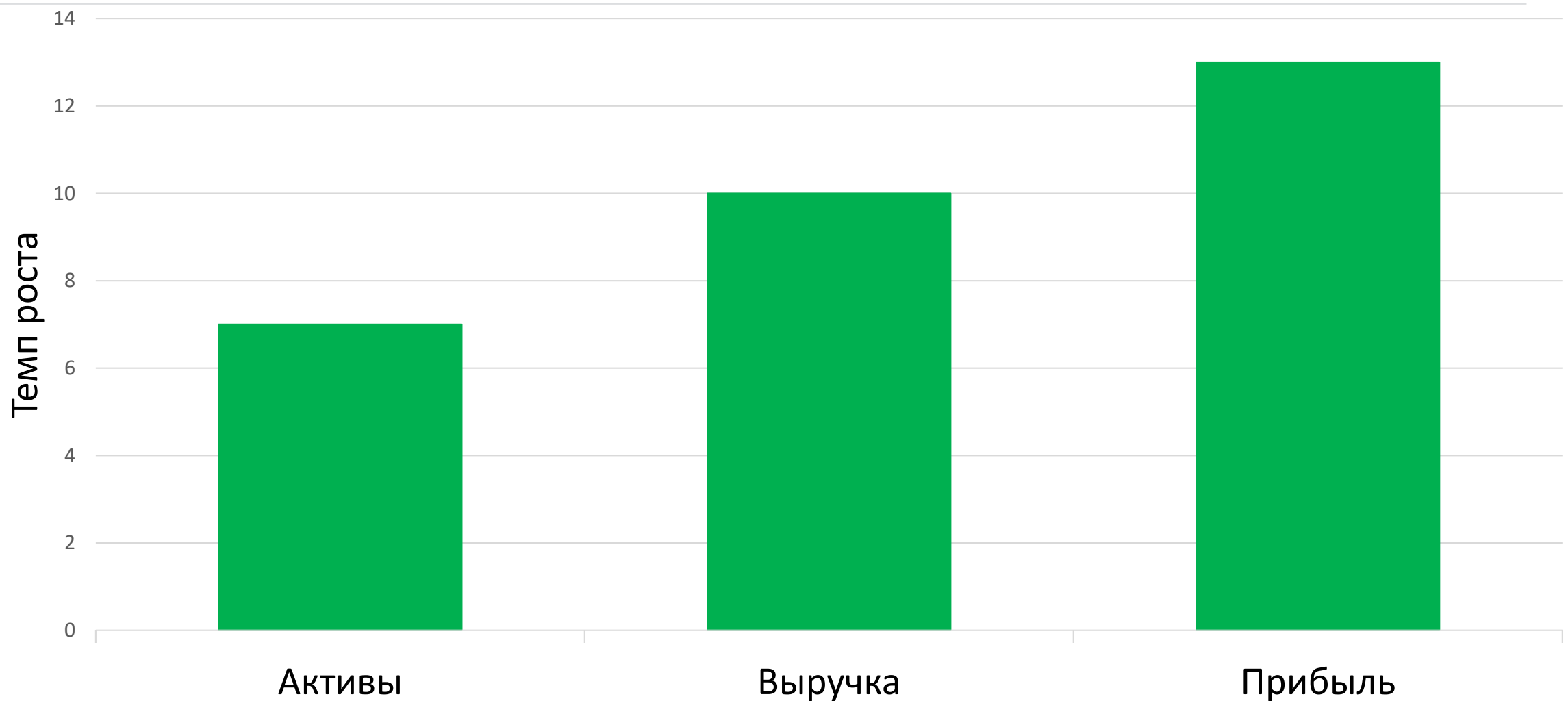
**Коэффициент Абсолютной ликвидности**  
**0,25**

$$\frac{\text{ДС} - 300 + \text{КФВ} - 700}{\text{КО} - 4\,000}$$

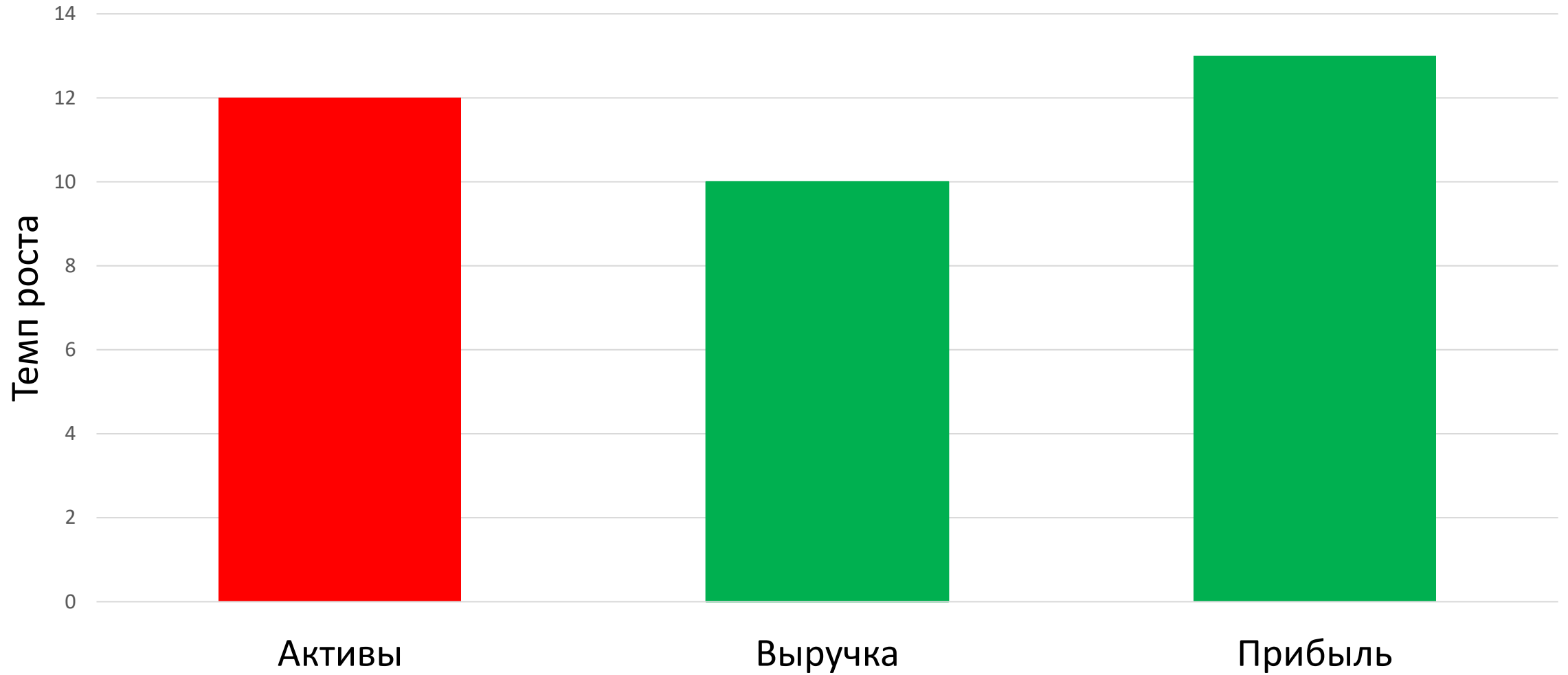
**Коэффициент Абсолютной ликвидности**  
**0,15**

$$\frac{\text{ДС} - 300 (200 - \text{огр. исп.}) + \text{КФВ} - 700 (200 - \text{вложения в ДЗО под видом займа})}{\text{КО} - 4\,000}$$

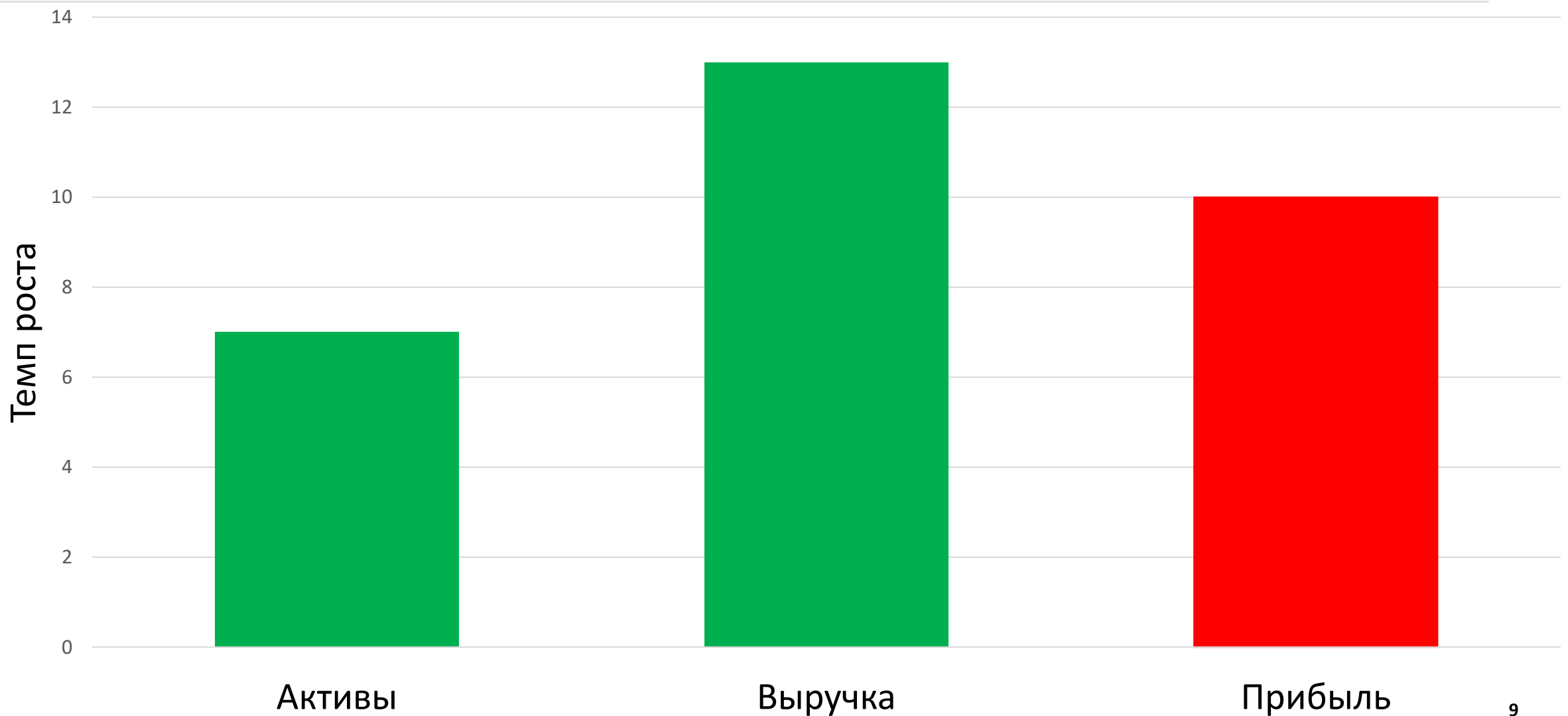
# «Золотое правило» роста компании



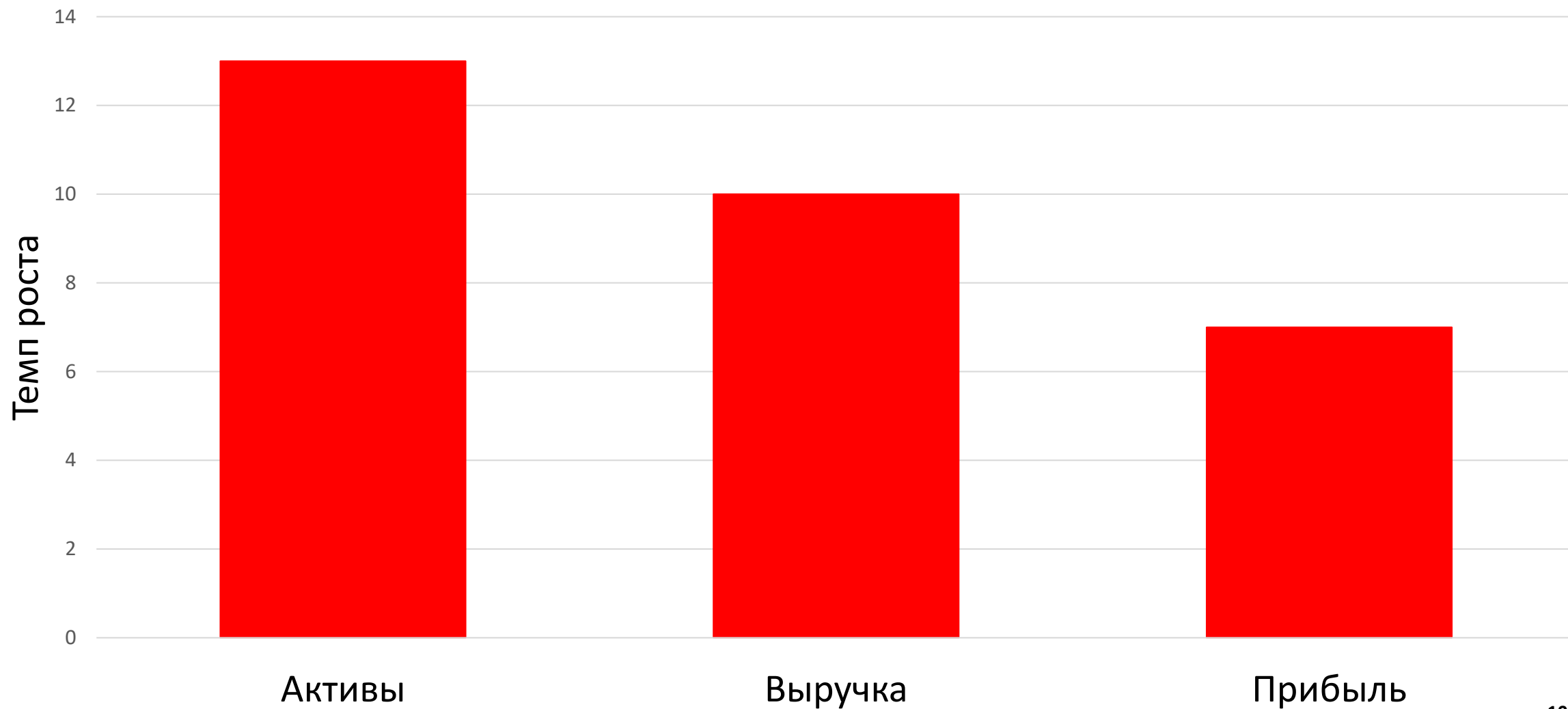
# Анализ активов компании



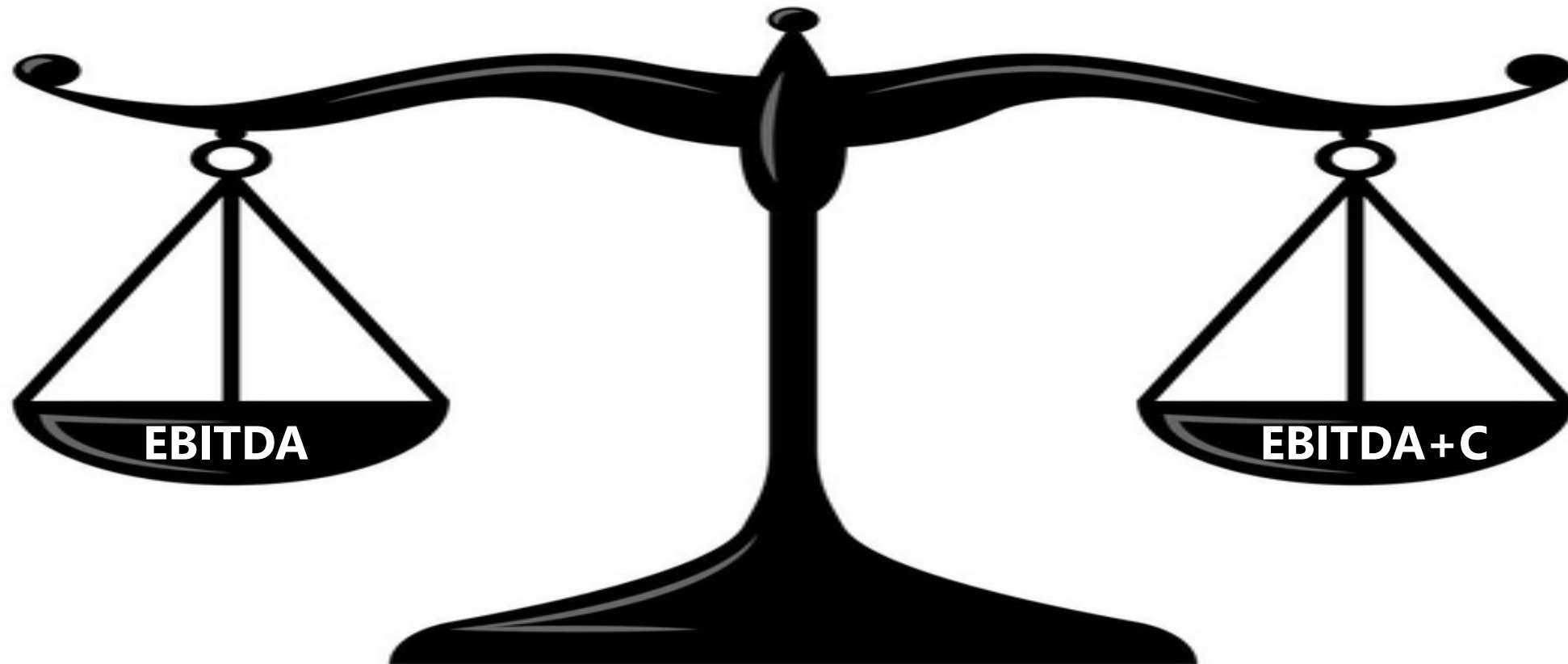
# Факторный анализ прибыли



# Антикризисный план



# EBITDA или EBITDAC



# NIC (Net Income Adjusted/Before Capitalization)

**NIC = Чистая прибыль – Капитализированные расходы + Амортизация**

Показатель предназначен для более честной оценки реального денежного потока, который компания генерирует, и который можно направить на инвестиции и дивиденды.

Из-за особенностей бухгалтерского учёта большие компании с длинным инвестиционным циклом могут показывать хорошую «бумажную» прибыль при одновременном оттоке реальных денег.



# Эффект финансового рычага

$$\text{ЭФР} = (1 - \text{Ставка налога на прибыль}) \times (\text{Рентабельность активов (ROA)} - \text{Ставка процента}) \times (\text{Заемный капитал} / \text{Собственный капитал})$$

## Дифференциал

(Рентабельность активов (ROA) - Ставка процента)

< 0 – прибыль компании не покрывает издержки по кредиту

= 0 – вся прибыль уходит на уплату процентов

> 0 – кредит выгоден компании

## Коэффициент финансового рычага

(Заемный капитал / Собственный капитал)

> 0,7 – риск высок, компания рискует утратить финансовую стабильность

0,5-0,7 – идеальное плечо

< 0,5 – подумать о привлечении дополнительных заемных средств

# Эффект финансового рычага

Показатель	Вариант 1	Вариант 2
Прибыль	50	80
Активы	300	330
Рентабельность активов (ROA)	17%	25%
Заемный капитал (ЗК)	300	300
Собственный капитал (СК)	600	630
Ставка процента (СП)	19%	19%
Ставка налога на прибыль	25%	25%
ЭФР	-1,0%	3,0%

# Планы становятся реальностью

**Финансовые показатели** для стратегии — это **навигатор**, который соединяет точку «А» с точкой «Б», без которого стратегия превращается в набор красивых слайдов и искренней веры в успех.

Самый **главный риск стратегии** — выбрать **неправильный компас**. Часто, когда результаты перестают радовать, вместо того, чтобы признать ошибку, меняют сами критерии оценки.

При оценке бизнеса самый **важный финансовый показатель** — **денежный поток**. Прибыль можно «нарисовать» в отчёте, а денежный поток — это сама жизнь бизнеса, его топливо для любого стратегического роста. Компания может показывать миллиардные обороты и оставаться без копейки в кармане. **Никакая амбициозная стратегия не переживёт кассового разрыва.**





ЦИФРОВОЕ  
ТЕЛЕВИДЕНИЕ

Спасибо за внимание!