

# Прибыль VS Деньги

Или почему прибыль не оплачивает счет

(чем отчет о прибыли отличается от отчета о движении денежных средств, и почему нужно смотреть в оба отчета)

# Кирилл Шишаев

- Система учета финансовых транзакций компании и система аналитической обработки данных (OLAP) ГК ЛАНИТ.
- Управленческая отчетность и анализ в частном инвест. фонде EFF.
- Создавал финансовые модели, привлекал инвестиции в малый бизнес и проводил Due Diligence в рамках сотрудничества с VentureClub
- Организовал в Нетологии курс о метриках и финансовом учете и выпустил уже 9 групп студентов.



# Опыт работы

- ЛАНИТ
- «Ваш Аудиогид»
- EFF
- VentureClub
- Нетология



нетология



фрчч  
Преакселератор

skyeng travel

zakka  
маленькие радости

VENTURE  
CLUB  
.RU

QIWI  
Universe



# Как мне связаться с лектором:

- Почта [shishaev.kirill@gmail.com](mailto:shishaev.kirill@gmail.com)
- fb [Кирилл Шишаев](#)
- telegram <https://t.me/Shishaev>

# Программа первого занятия

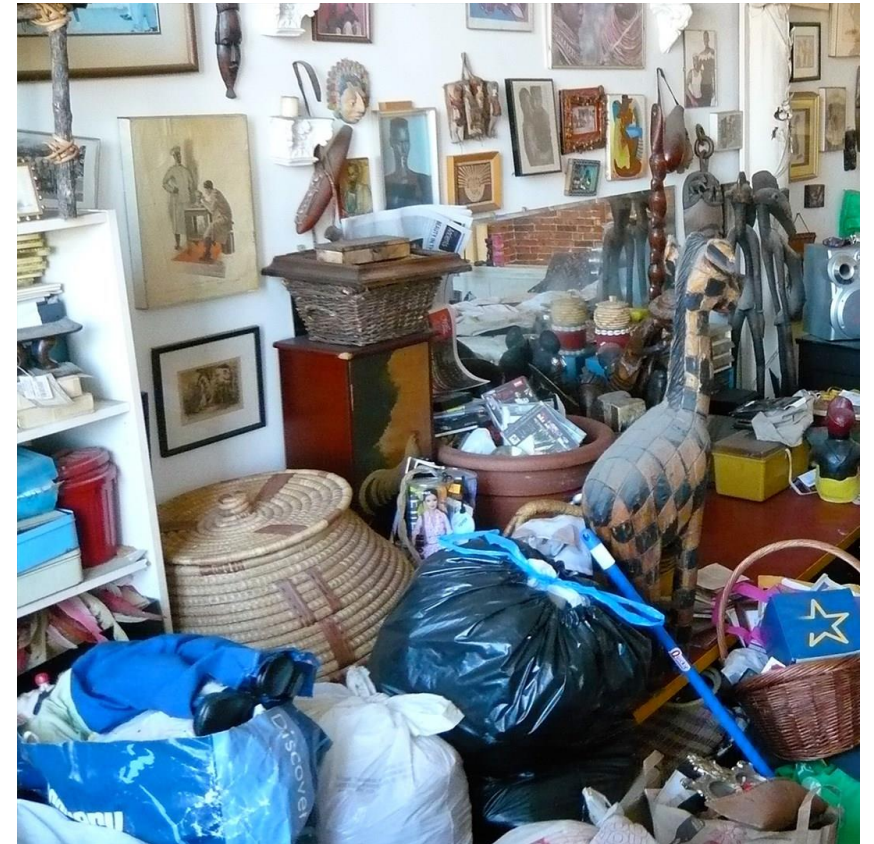
- Что такое финансовый учет и зачем он нужен
- Почему деньги и прибыль это не одно и тоже
- Как устроен отчет о движении денежных средств
- Что такое кассовый разрыв и оборотные средства
- Что такое прибыль и как устроен отчет о прибылях и убытках

**Если вы не понимаете о чём с вами говорят,  
значит с вами говорят о деньгах**

# Бардак в учете

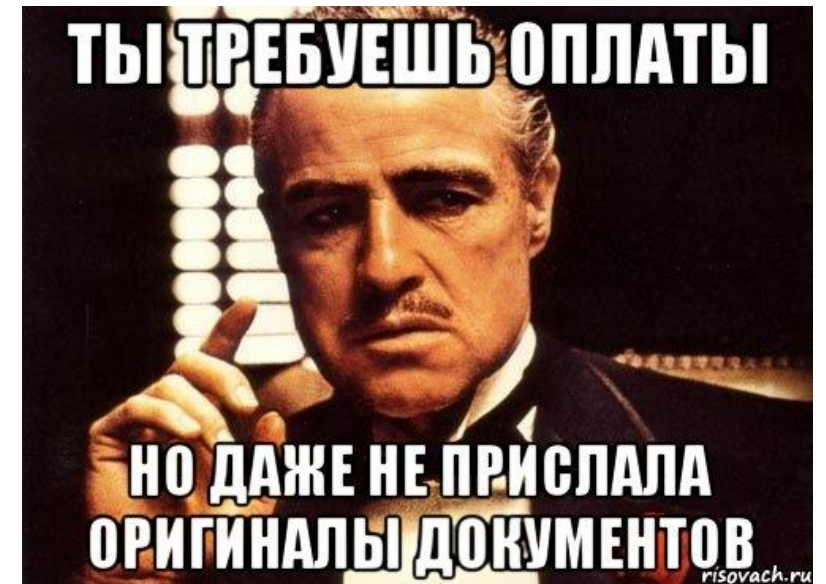
- Ведет к срыву проекта
- Может убить хороший продукт
- Вы зря потратите кучу времени

Предупредить бардак всегда проще, чем  
рагребать его последствия



# Какой учет вообще бывает

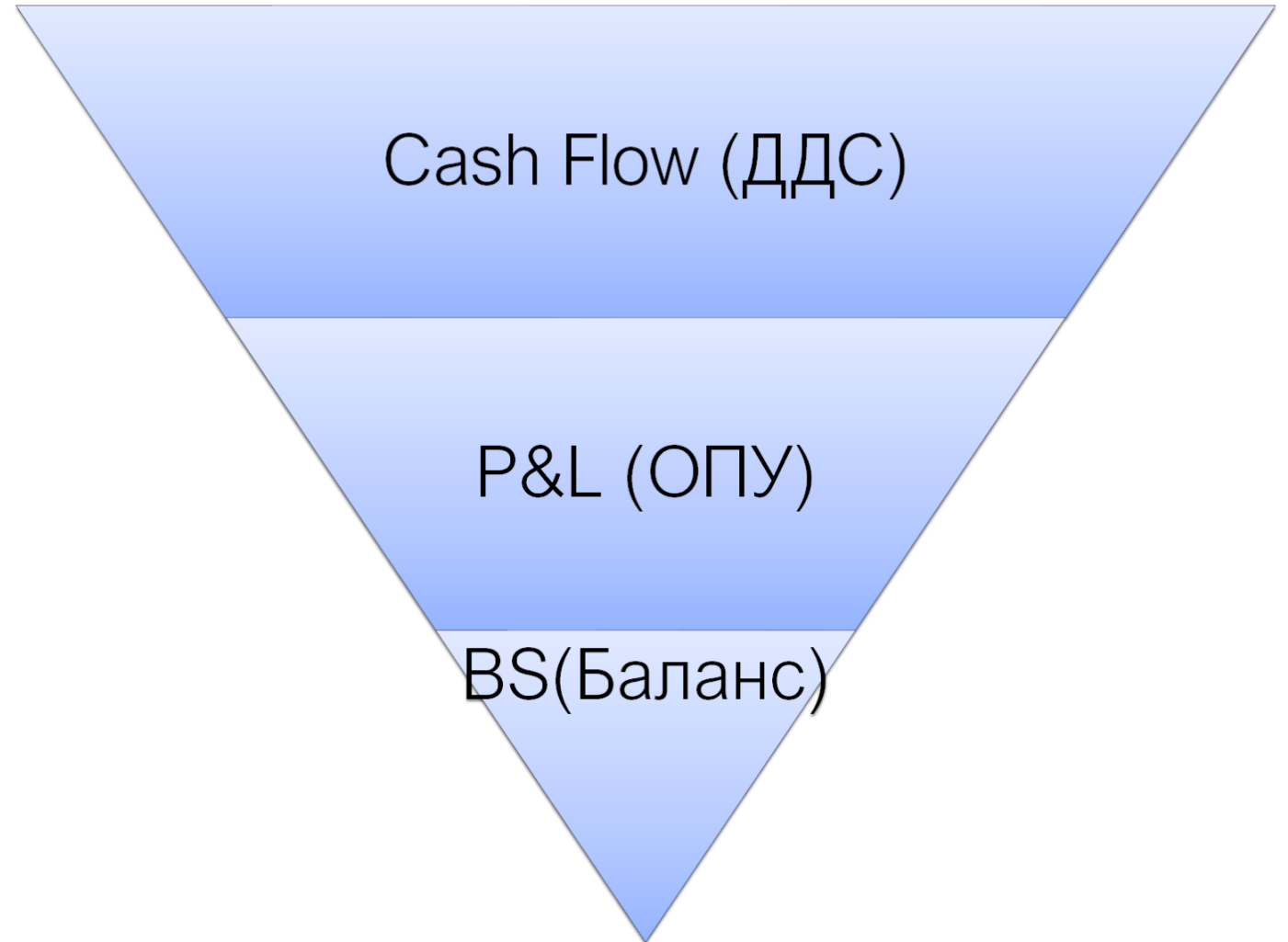
- Бухгалтерский и Налоговый
- Финансовый и Управленческий





# Три уровня учета и анализа финансов

- Анализ денежных потоков
- Анализ прибыли
- Анализ активов



# Большой бизнес VS малый

В теории, теория и практика совпадают.

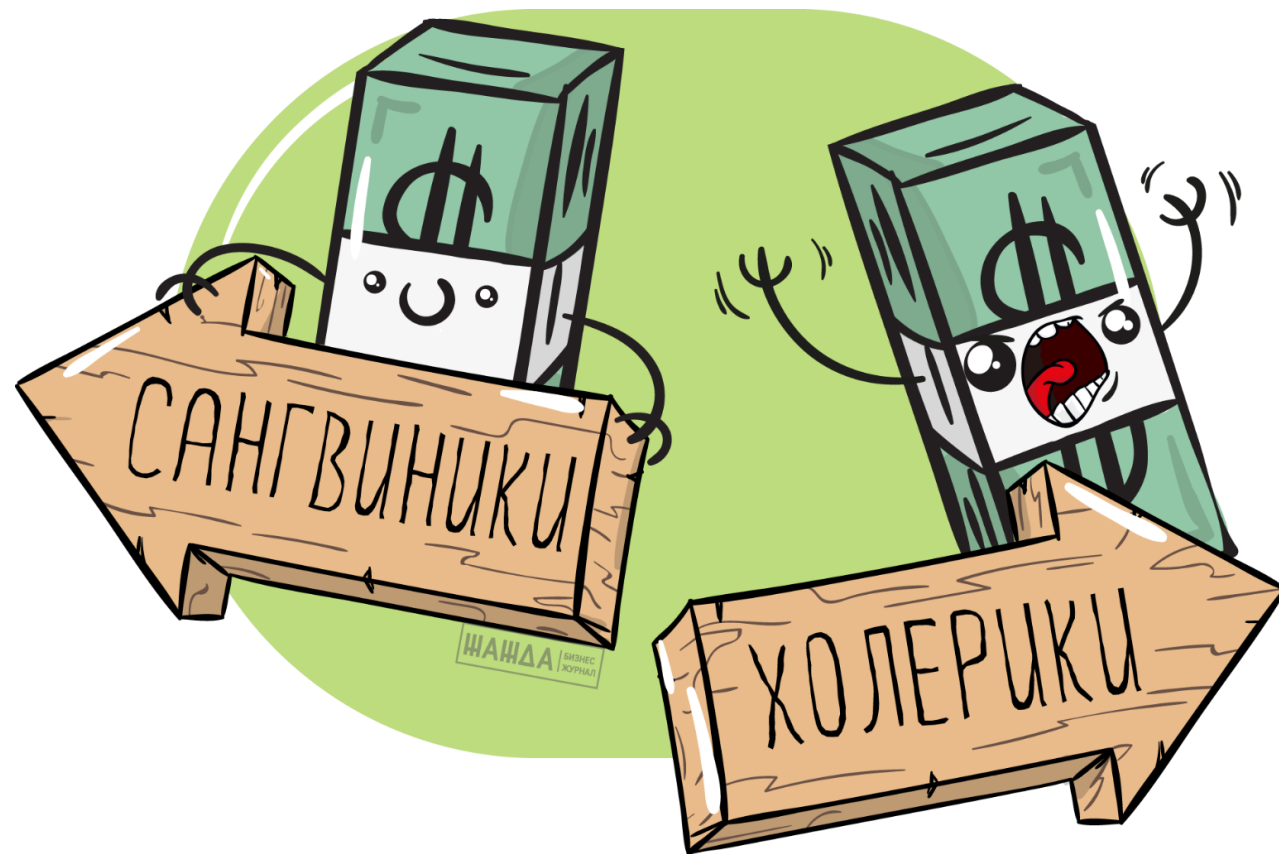
На практике это не так!

Большой бизнес: публичная и аудированная отчетность

Малый бизнес: ДДС и бюджеты, иногда P&L

Startup: бюджет и скорость сжигания денег

**Деньги, это не всегда прибыль.  
А прибыль, это не всегда деньги**





**P&L**

|               | январь | февраль | март | апрель | май | июнь | июль | август | сентябрь | октябрь |
|---------------|--------|---------|------|--------|-----|------|------|--------|----------|---------|
| Продаж        | 50     | 60      | 72   | 86     | 104 | 124  | 149  | 179    |          |         |
| Продажи       |        |         |      |        |     |      |      |        |          |         |
| Себестоимость |        |         |      |        |     |      |      |        |          |         |
| Валовая 5%    |        |         |      |        |     |      |      |        |          |         |
| Постоянные    |        |         |      |        |     |      |      |        |          |         |
| Прибыль       |        |         |      |        |     |      |      |        |          |         |

**CashFlow**

|                 |           |           |           |           |           |           |           |           |  |  |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|--|
| На начало       |           |           |           |           |           |           |           |           |  |  |
| Приход          |           |           |           |           |           |           |           |           |  |  |
| Опл поставщикам |           |           |           |           |           |           |           |           |  |  |
| фот             |           |           |           |           |           |           |           |           |  |  |
| аренда          |           |           |           |           |           |           |           |           |  |  |
| На конец        | 1 120 000 | 1 177 500 | 1 252 500 | 1 372 500 | 1 546 500 | 1 785 300 | 2 101 860 | 2 511 732 |  |  |



|  | январь | февраль | март | апрель | май | июнь | июль | август | сентябрь | октябрь |
|--|--------|---------|------|--------|-----|------|------|--------|----------|---------|
|--|--------|---------|------|--------|-----|------|------|--------|----------|---------|

**P&L**

|               |    |    |    |    |     |     |     |     |  |  |
|---------------|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|--|--|
| Продаж        | 50 | 60 | 72 | 86 | 104 | 124 | 149 | 179 |  |  |
| Продажи       |    |    |    |    |     |     |     |     |  |  |
| Себестоимость |    |    |    |    |     |     |     |     |  |  |
| Валовая 15%   |    |    |    |    |     |     |     |     |  |  |
| Постоянные    |    |    |    |    |     |     |     |     |  |  |
| Прибыль       |    |    |    |    |     |     |     |     |  |  |

**CashFlow**

|                 |           |           |         |         |         |         |         |       |  |  |
|-----------------|-----------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|--|--|
| На начало       |           |           |         |         |         |         |         |       |  |  |
| Приход          |           |           |         |         |         |         |         |       |  |  |
| Опл поставщикам |           |           |         |         |         |         |         |       |  |  |
| фот             |           |           |         |         |         |         |         |       |  |  |
| аренда          |           |           |         |         |         |         |         |       |  |  |
| На конец        | 1 232 500 | 1 087 500 | 919 500 | 747 900 | 571 980 | 390 876 | 203 551 | 8 761 |  |  |





Это Миша. Он открыл туристическое агентство. И продает туры по России

- Цена 15 000 руб
- Себе забирает 5%
- Клиент платит сразу
- Он платит туроператору через 30 дней



Это Костя. Он устанавливает счетчики посетителей в магазины.

- Цена 15 000 руб
- Себе забирает 15%
- За счетчики он платит сразу
- Магазин ему платит через 30 дней



**P&L**

|               | январь  | февраль | март      | апрель    | май       | июнь      | июль      | август    | сентябрь  | октябрь   |
|---------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Продаж        | 50      | 60      | 72        | 86        | 104       | 124       | 149       | 179       | 100       | 80        |
| Продажи       | 750 000 | 900 000 | 1 080 000 | 1 296 000 | 1 555 200 | 1 866 240 | 2 239 488 | 2 687 386 | 1 500 000 | 1 200 000 |
| Себестоимость | 712 500 | 855 000 | 1 026 000 | 1 231 200 | 1 477 440 | 1 772 928 | 2 127 514 | 2 553 016 | 1 425 000 | 1 140 000 |
| Валовая 5%    |         |         |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Постоянные    |         |         |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Прибыль       |         |         |           |           |           |           |           |           |           |           |

**CashFlow**

|                 | январь    | февраль   | март      | апрель    | май       | июнь      | июль      | август    | сентябрь  | октябрь   |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| На начало       | 500 000   | 1 120 000 | 1 177 500 | 1 252 500 | 1 372 500 | 1 546 500 | 1 785 300 | 2 101 860 | 2 511 732 | 1 308 716 |
| Приход          | 750 000   | 900 000   | 1 080 000 | 1 296 000 | 1 555 200 | 1 866 240 | 2 239 488 | 2 687 386 | 1 500 000 | 1 200 000 |
| Опл поставщикам | -         | 712 500   | 855 000   | 1 026 000 | 1 231 200 | 1 477 440 | 1 772 928 | 2 127 514 | 2 553 016 | 1 425 000 |
| фот             | 80 000    | 80 000    | 100 000   | 100 000   | 100 000   | 100 000   | 100 000   | 100 000   | 100 000   | 100 000   |
| аренда          | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    |
| На конец        | 1 120 000 | 1 177 500 | 1 252 500 | 1 372 500 | 1 546 500 | 1 785 300 | 2 101 860 | 2 511 732 | 1 308 716 | 933 716   |

| январь | февраль | март | апрель | май | июнь | июль | август | сентябрь | октябрь |
|--------|---------|------|--------|-----|------|------|--------|----------|---------|
|--------|---------|------|--------|-----|------|------|--------|----------|---------|

**P&L**

|               | январь  | февраль | март      | апрель    | май       | июнь      | июль      | август    | сентябрь  | октябрь   |
|---------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Продаж        | 50      | 60      | 72        | 86        | 104       | 124       | 149       | 179       | 100       | 80        |
| Продажи       | 750 000 | 900 000 | 1 080 000 | 1 296 000 | 1 555 200 | 1 866 240 | 2 239 488 | 2 687 386 | 1 500 000 | 1 200 000 |
| Себестоимость | 637 500 | 765 000 | 918 000   | 1 101 600 | 1 321 920 | 1 586 304 | 1 903 565 | 2 284 278 | 1 275 000 | 1 020 000 |
| Валовая 15%   |         |         |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Постоянные    |         |         |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Прибыль       |         |         |           |           |           |           |           |           |           |           |

**CashFlow**

|                 | январь    | февраль   | март      | апрель    | май       | июнь      | июль      | август       | сентябрь  | октябрь   |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|-----------|-----------|
| На начало       | 2 000 000 | 1 232 500 | 1 087 500 | 919 500   | 747 900   | 571 980   | 390 876   | 203 551      | 8 761     | 1 271 147 |
| Приход          | -         | 750 000   | 900 000   | 1 080 000 | 1 296 000 | 1 555 200 | 1 866 240 | 2 239 488    | 2 687 386 | 1 500 000 |
| Опл поставщикам | 637 500   | 765 000   | 918 000   | 1 101 600 | 1 321 920 | 1 586 304 | 1 903 565 | 2 284 278    | 1 275 000 | 1 020 000 |
| фот             | 80 000    | 80 000    | 100 000   | 100 000   | 100 000   | 100 000   | 100 000   | 100 000      | 100 000   | 100 000   |
| аренда          | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000       | 50 000    | 50 000    |
| На конец        | 1 232 500 | 1 087 500 | 919 500   | 747 900   | 571 980   | 390 876   | 203 551   | <b>8 761</b> | 1 271 147 | 1 601 147 |



Деньги, оставшиеся на счете, это НЕ прибыль.  
Прибыль не оплачивает счета





### P&L

|               | январь   | февраль  | март      | апрель    | май       | июнь      | июль      | август    | сентябрь  | октябрь   |
|---------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Продаж        | 50       | 60       | 72        | 86        | 104       | 124       | 149       | 179       | 100       | 80        |
| Продажи       | 750 000  | 900 000  | 1 080 000 | 1 296 000 | 1 555 200 | 1 866 240 | 2 239 488 | 2 687 386 | 1 500 000 | 1 200 000 |
| Себестоимость | 712 500  | 855 000  | 1 026 000 | 1 231 200 | 1 477 440 | 1 772 928 | 2 127 514 | 2 553 016 | 1 425 000 | 1 140 000 |
| Валовая 5%    | 37 500   | 45 000   | 54 000    | 64 800    | 77 760    | 93 312    | 111 974   | 134 369   | 75 000    | 60 000    |
| Постоянные    | 130 000  | 130 000  | 150 000   | 150 000   | 150 000   | 150 000   | 150 000   | 150 000   | 150 000   | 150 000   |
| Прибыль       | - 92 500 | - 85 000 | - 96 000  | - 85 200  | - 72 240  | - 56 688  | - 38 026  | - 15 631  | - 75 000  | - 90 000  |

### CashFlow

|                 | январь    | февраль   | март      | апрель    | май       | июнь      | июль      | август    | сентябрь  | октябрь   |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| На начало       | 500 000   | 1 120 000 | 1 177 500 | 1 252 500 | 1 372 500 | 1 546 500 | 1 785 300 | 2 101 860 | 2 511 732 | 1 308 716 |
| Приход          | 750 000   | 900 000   | 1 080 000 | 1 296 000 | 1 555 200 | 1 866 240 | 2 239 488 | 2 687 386 | 1 500 000 | 1 200 000 |
| Опл поставщикам | -         | 712 500   | 855 000   | 1 026 000 | 1 231 200 | 1 477 440 | 1 772 928 | 2 127 514 | 2 553 016 | 1 425 000 |
| фот             | 80 000    | 80 000    | 100 000   | 100 000   | 100 000   | 100 000   | 100 000   | 100 000   | 100 000   | 100 000   |
| аренда          | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    |
| На конец        | 1 120 000 | 1 177 500 | 1 252 500 | 1 372 500 | 1 546 500 | 1 785 300 | 2 101 860 | 2 511 732 | 1 308 716 | 933 716   |



### P&L

|               | январь   | февраль | март      | апрель    | май       | июнь      | июль      | август    | сентябрь  | октябрь   |
|---------------|----------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Продаж        | 50       | 60      | 72        | 86        | 104       | 124       | 149       | 179       | 100       | 80        |
| Продажи       | 750 000  | 900 000 | 1 080 000 | 1 296 000 | 1 555 200 | 1 866 240 | 2 239 488 | 2 687 386 | 1 500 000 | 1 200 000 |
| Себестоимость | 637 500  | 765 000 | 918 000   | 1 101 600 | 1 321 920 | 1 586 304 | 1 903 565 | 2 284 278 | 1 275 000 | 1 020 000 |
| Валовая 15%   | 112 500  | 135 000 | 162 000   | 194 400   | 233 280   | 279 936   | 335 923   | 403 108   | 225 000   | 180 000   |
| Постоянные    | 130 000  | 130 000 | 150 000   | 150 000   | 150 000   | 150 000   | 150 000   | 150 000   | 150 000   | 150 000   |
| Прибыль       | - 17 500 | 5 000   | 12 000    | 44 400    | 83 280    | 129 936   | 185 923   | 253 108   | 75 000    | 30 000    |

### CashFlow

|                 | январь    | февраль   | март      | апрель    | май       | июнь      | июль      | август    | сентябрь  | октябрь   |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| На начало       | 2 000 000 | 1 232 500 | 1 087 500 | 919 500   | 747 900   | 571 980   | 390 876   | 203 551   | 8 761     | 1 271 147 |
| Приход          | -         | 750 000   | 900 000   | 1 080 000 | 1 296 000 | 1 555 200 | 1 866 240 | 2 239 488 | 2 687 386 | 1 500 000 |
| Опл поставщикам | 637 500   | 765 000   | 918 000   | 1 101 600 | 1 321 920 | 1 586 304 | 1 903 565 | 2 284 278 | 1 275 000 | 1 020 000 |
| фот             | 80 000    | 80 000    | 100 000   | 100 000   | 100 000   | 100 000   | 100 000   | 100 000   | 100 000   | 100 000   |
| аренда          | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    |
| На конец        | 1 232 500 | 1 087 500 | 919 500   | 747 900   | 571 980   | 390 876   | 203 551   | 8 761     | 1 271 147 | 1 601 147 |

Деньги, оставшиеся на счете, это НЕ прибыль.  
Прибыль не оплачивает счета

# Считаете, что это очевидно?

*“И тут произошло то, что я предвидел, но с чем не мог ничего сделать: в предновогодний период естественная активность людей, покупающих билеты, в интернете стала падать. Чтобы продавать столько, сколько нужно для своевременного закрытия платежей, пришлось установить очень большие скидки и начать продавать билеты себе в убыток. Ситуация с кассовым разрывом только усугубилась: если до этого он рос более или менее линейно, то в конце 2013 года стал расти лавинообразно.”*



*“Долг Eviterra перед “Авиа Центром” превышает 165 млн руб. В настоящее время мы добиваемся его взыскания через судебные инстанции.”*



# Что с этим делать?

Миша Цель: выход в прибыль

1. сократить расходы (на 20 000)
2. увеличить маржу до 7%
3. класть деньги на депозит



|                | январь   | февраль  | март      | апрель    | май       | июнь      | июль      | август    | сентябрь  | октябрь   |
|----------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>P&amp;L</b> |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Продаж         | 50       | 60       | 72        | 86        | 104       | 124       | 149       | 179       | 100       | 80        |
| Продажи        | 750 000  | 900 000  | 1 080 000 | 1 296 000 | 1 555 200 | 1 866 240 | 2 239 488 | 2 687 386 | 1 500 000 | 1 200 000 |
| Валовая 7%     | 52 500   | 63 000   | 75 600    | 90 720    | 108 864   | 130 637   | 156 764   | 188 117   | 105 000   | 84 000    |
| Постоянные     | 130 000  | 130 000  | 130 000   | 130 000   | 130 000   | 130 000   | 130 000   | 130 000   | 130 000   | 130 000   |
| 1% за депозит  | 11 200   | 12 037   | 13 287    | 15 036    | 17 386    | 20 459    | 24 402    | 29 393    | 18 394    | 15 328    |
| Прибыль        | - 66 300 | - 54 963 | - 41 113  | - 24 244  | - 3 750   | 21 096    | 51 166    | 87 510    | - 6 606   | - 30 672  |

| <b>CashFlow</b> |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| На начало       | 500 000   | 1 120 000 | 1 203 700 | 1 328 737 | 1 503 624 | 1 738 581 | 2 045 870 | 2 440 214 | 2 939 278 | 1 839 402 |
| Приход          | 750 000   | 900 000   | 1 080 000 | 1 296 000 | 1 555 200 | 1 866 240 | 2 239 488 | 2 687 386 | 1 500 000 | 1 200 000 |
| 1% за депозит   |           | 11 200    | 12 037    | 13 287    | 15 036    | 17 386    | 20 459    | 24 402    | 29 393    | 18 394    |
| Опл поставщикам | -         | 697 500   | 837 000   | 1 004 400 | 1 205 280 | 1 446 336 | 1 735 603 | 2 082 724 | 2 499 269 | 1 395 000 |
| фот             | 80 000    | 80 000    | 80 000    | 80 000    | 80 000    | 80 000    | 80 000    | 80 000    | 80 000    | 80 000    |
| аренда          | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    | 50 000    |
| На конец        | 1 120 000 | 1 203 700 | 1 328 737 | 1 503 624 | 1 738 581 | 2 045 870 | 2 440 214 | 2 939 278 | 1 839 402 | 1 532 796 |

# Зачем нужен CashFlow

Характеризует способность компании генерировать денежные средства

- Чтобы понять, что происходит с деньгами компании
- Чтобы определить, что оттягивает средства из бизнеса
- Чтобы объединить разные направления работы
- Чтобы не запутаться в способах платежа
- Чтобы предсказывать кассовые разрывы

# Как устроен CashFlow

## Интерактив

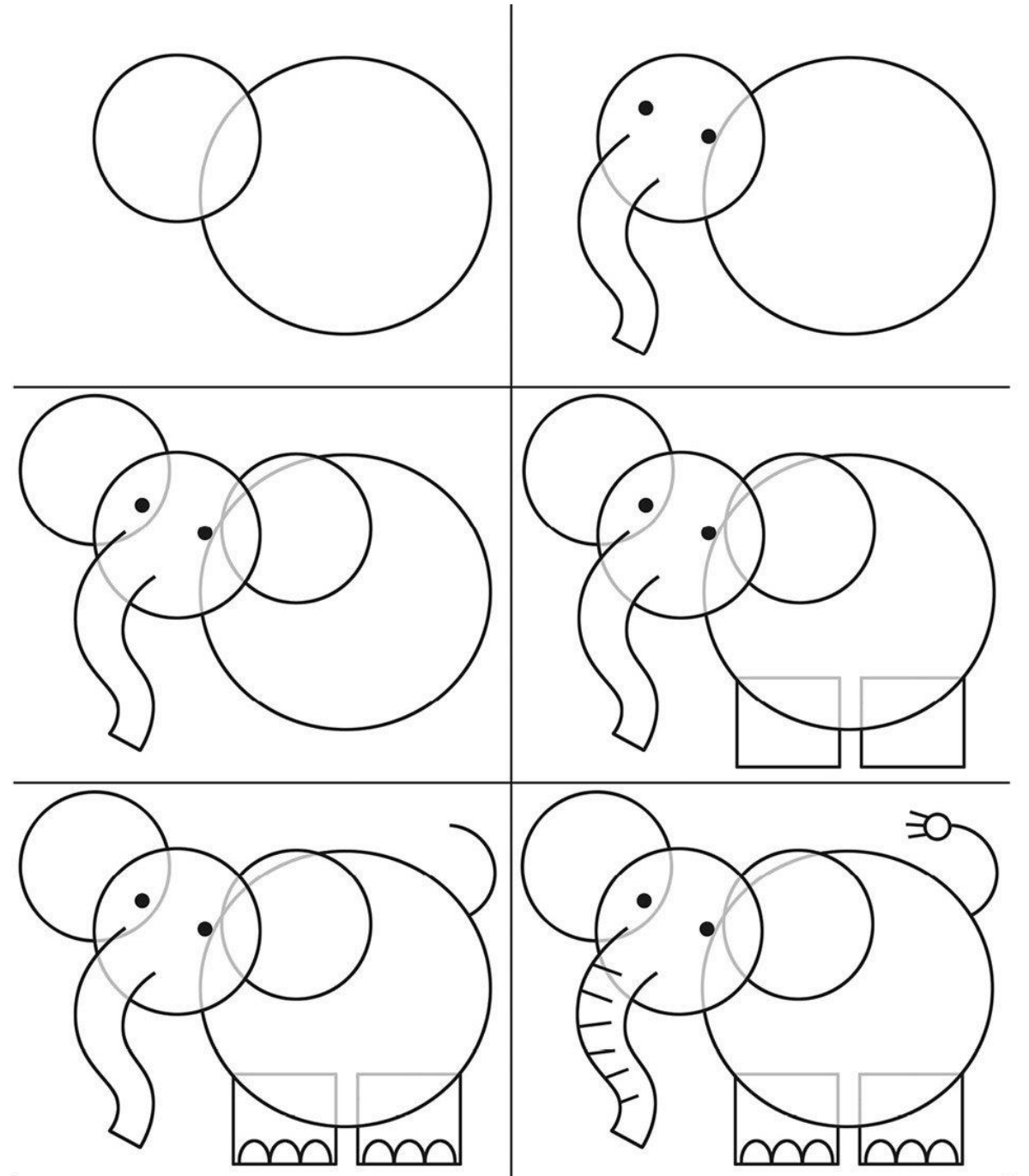
| <b>ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>              | 1 кв-л | 2 кв-л | 3 кв-л | 4 кв-л | Итого | Доля, % |
|---|--------|--------|--------|--------|-------|---------|
| Поступления от продаж                         |        | -      | -      | -      | -     | 100%    |
| Затраты на материалы и комплектующие          | -      | -      | -      | -      | -     | -       |
| Управленческие расходы                        | -      | -      | -      | -      | -     | -       |
| Коммерческие расходы                          | -      | -      | -      | -      | -     | -       |
| Налоги  | -      | -      | -      | -      | -     | -       |
| Проценты по кредитам и займам                 | -      | -      | -      | -      | -     | -       |
| Денежный поток от операционной деятельности   | -      | -      | -      | -      | -     | -       |
| <b>ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>                | 1 кв-л | 2 кв-л | 3 кв-л | 4 кв-л | Итого | Доля, % |
| Поступления собственного капитала             | -      | -      | -      | -      | -     | -       |
| Дивиденды, уплаченные акционерам              | -      | -      | -      | -      | -     | -       |
| Поступления кредитов                          | -      | -      | -      | -      | -     | -       |
| Возврат кредитов                              | -      | -      | -      | -      | -     | -       |
| Денежный поток от финансовой деятельности     | -      | -      | -      | -      | -     | -       |
| <b>ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>            | 1 кв-л | 2 кв-л | 3 кв-л | 4 кв-л | Итого | Доля, % |
| Приобретение нематериальных активов           | -      | -      | -      | -      | -     | -       |
| Продажа нематериальных активов                | -      | -      | -      | -      | -     | -       |
| Инвестиции в оборудование и прочие активы     | -      | -      | -      | -      | -     | -       |
| Денежный поток от инвестиционной деятельности | -      | -      | -      | -      | -     | -       |
| <b>Суммарный денежный поток</b>               | -      | -      | -      | -      | -     | -       |
| Денежные средства на начало периода           | -      | -      | -      | -      | -     | -       |
| Денежные средства на конец периода            | -      | -      | -      | -      | -     | -       |

# Строим по шагам

- Определяем статьи
- Разделяем их по типам
- “Тегируем” нашу выписку
- Строим отчет

Bonus:

- Определяем плановые значения
- Строим отчет план / факт



| Выписка по счету                  | 40702 810 1028 0000 1704   |        |                |                 |            |           |                    |          |                    |                                    |               |                           |  |  |
|-----------------------------------|----------------------------|--------|----------------|-----------------|------------|-----------|--------------------|----------|--------------------|------------------------------------|---------------|---------------------------|--|--|
| За период                         | с 25.05.2013 по 26.04.2018 |        |                |                 |            |           |                    |          |                    |                                    |               |                           |  |  |
| Владелец счета                    | ООО "Ваш Аудиогид"         |        |                |                 |            |           |                    |          |                    |                                    |               |                           |  |  |
| ИНН владельца                     | 7707805669                 |        |                |                 |            |           |                    |          |                    |                                    |               |                           |  |  |
| БИК                               | 044525593                  |        |                |                 |            |           |                    |          |                    |                                    |               |                           |  |  |
| Остаток входящи                   | 0,00                       | RUR    | Обороты дебет  | 1 188 179,67    | RUR        |           |                    |          |                    |                                    |               |                           |  |  |
| Остаток исходящ                   | 35 797,72                  | RUR    | Обороты кредит | 1 223 977,39    | RUR        |           |                    |          |                    |                                    |               |                           |  |  |
| Дата предыдущей операции по счету |                            |        |                |                 |            |           |                    |          |                    |                                    |               |                           |  |  |
| Дата операции                     | Номер документа            | Дебет  | Кредит         | Контрагент      |            |           |                    |          | Назначение платежа | Код дебитора                       | Тип документа |                           |  |  |
|                                   |                            |        |                | Наименование    | ИНН        | КПП       | Счет               | БИК      |                    |                                    |               | именование бан            |  |  |
| 25.06.2013                        | 3                          | 275,00 |                | ОАО "АЛЬФА-БАН  | 7728168971 |           | 47423 810 0028 000 | 44525593 | ОАО "АЛЬФА-БАН     | Комис.за прием и пересч.нал.ден.с  |               | Платежное требование      |  |  |
| 25.06.2013                        | 5                          | 590,00 |                | ОАО "АЛЬФА-БАН  | 7728168971 |           | 47423 810 5028 000 | 44525593 | ОАО "АЛЬФА-БАН     | Комиссия за заверение карточек с ф |               | Платежное требование      |  |  |
| 25.06.2013                        | 9                          | 990,00 |                | "ОАО Альфа-Банк | 7728168971 | 775001001 | 70601 810 5028 016 | 44525593 | ОАО "АЛЬФА-БАН     | Комиссия за подключение к систем   |               | Банковский ордер          |  |  |
| 25.06.2013                        | 2                          |        | 10 000,00      | "ОАО Альфа-Банк | 7728168971 | 775001001 | 20202 810 6028 000 | 44525593 | ОАО "АЛЬФА-БАН     | Прием наличных денежных средств    |               | Объявление на взнос налич |  |  |
| 26.06.2013                        | 129                        | 990,00 |                | "ОАО Альфа-Банк | 7728168971 | 775001001 | 47423 810 0028 000 | 44525593 | ОАО "АЛЬФА-БАН     | Комиссия за обслуживание р/с за п  |               | Банковский ордер          |  |  |
| 26.06.2013                        | 38066                      |        | 990,00         | "ОАО Альфа-Банк | 7728168971 | 775001001 | 47423 810 0028 000 | 44525593 | ОАО "АЛЬФА-БАН     | Исп.пров.по б/о№00129 от 26.06.13  |               | Банковский ордер          |  |  |
| 26.07.2013                        | 243                        | 990,00 |                | "ОАО Альфа-Банк | 7728168971 | 775001001 | 47423 810 0028 000 | 44525593 | ОАО "АЛЬФА-БАН     | Комиссия за обслуживание р/с за п  |               | Банковский ордер          |  |  |
| 10.01.2014                        | 4                          | 220,00 |                | "ОАО Альфа-Банк | 7728168971 | 775001001 | 70601 810 0025 212 | 44525593 | ОАО "АЛЬФА-БАН     | Комиссия за выдачу сводной выпис   |               | Банковский ордер          |  |  |
| 26.01.2014                        | 159                        | 990,00 |                | "ОАО Альфа-Банк | 7728168971 | 775001001 | 47423 810 0028 000 | 44525593 | ОАО "АЛЬФА-БАН     | Комиссия за обслуживание р/с за п  |               | Банковский ордер          |  |  |
| 22.04.2014                        | 101                        |        | 62,70          | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 24.04.2014                        | 100                        |        | 125,40         | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 2. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 26.04.2014                        | 186                        | 990,00 |                | ОАО "Альфа-Банк | 7728168971 | 775001001 | 47423 810 0028 000 | 44525593 | ОАО "АЛЬФА-БАН     | Комиссия за обслуживание р/с за п  |               | Банковский ордер          |  |  |
| 30.04.2014                        | 109                        |        | 62,70          | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 06.05.2014                        | 116                        |        | 95,53          | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 16.05.2014                        | 106                        |        | 63,69          | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 19.05.2014                        | 97                         |        | 63,69          | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 20.05.2014                        | 101                        |        | 62,70          | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 26.05.2014                        | 126                        | 990,00 |                | ОАО "Альфа-Банк | 7728168971 | 775001001 | 47423 810 0028 000 | 44525593 | ОАО "АЛЬФА-БАН     | Комиссия за обслуживание р/с за п  |               | Банковский ордер          |  |  |
| 26.05.2014                        | 699                        |        | 63,69          | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 30.05.2014                        | 93                         |        | 63,69          | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 05.06.2014                        | 104                        |        | 288,53         | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 16.06.2014                        | 308                        |        | 95,53          | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 16.06.2014                        | 724                        |        | 191,06         | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 2. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 16.06.2014                        | 101                        |        | 288,53         | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 17.06.2014                        | 114                        |        | 95,53          | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 20.06.2014                        | 100                        |        | 94,05          | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 23.06.2014                        | 273                        |        | 95,53          | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 23.06.2014                        | 93                         |        | 95,53          | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 26.06.2014                        | 192                        | 990,00 |                | ОАО "Альфа-Банк | 7728168971 | 775001001 | 47423 810 0028 000 | 44525593 | ОАО "АЛЬФА-БАН     | Комиссия за обслуживание р/с за п  |               | Банковский ордер          |  |  |
| 30.06.2014                        | 102                        |        | 95,53          | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 30.06.2014                        | 726                        |        | 189,58         | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 2. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 01.07.2014                        | 116                        |        | 62,70          | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 07.07.2014                        | 791                        |        | 95,53          | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |
| 08.07.2014                        | 126                        |        | 95,53          | ООО НКО "Яндек  | 7750005725 | 775001001 | 47422 810 7332 016 | 44579444 | ООО НКО "ЯНДЕК     | //Реестр// Количество 1. Перечисл  |               | Платежное поручение       |  |  |



# Пример отчета из жизни

|                                | март            | апрель         | май            | июнь             |
|--------------------------------|-----------------|----------------|----------------|------------------|
| <b>Денег на начало</b>         | <b>167 609</b>  | <b>73 781</b>  | <b>403 920</b> | <b>667 585</b>   |
| Продажи                        | 5 680 150       | 8 295 279      | 8 247 458      | 5 209 135        |
| Закупки                        | - 2 801 987     | - 3 514 306    | - 4 705 333    | - 3 390 235      |
| -ФОТ                           | - 1 429 662     | - 2 137 762    | - 993 645      | - 958 986        |
| -Логистика                     | - 173 367       | - 373 475      | - 401 550      | - 335 902        |
| -Маркетинг                     | - 969 489       | - 1 300 725    | - 1 205 587    | - 479 197        |
| -Аренда и коммуналка           | - 230 683       | - 296 929      | - 252 826      | - 528 637        |
| -Прочие расходы и доходы       | - 5 275         | - 172 979      | - 800          | - 8 020          |
| Возврат Кредитов и овердрафтов | -               | - 147 541      | - 335 159      | -                |
| Налоги (вкл НДС фонды и НДФЛ)  | - 3 383         | -              | - 53 274       | - 141 100        |
| Внутренние                     | - 160 133       | - 21 423       | - 35 620       | -                |
| <b>Общий итог</b>              | <b>- 93 829</b> | <b>330 139</b> | <b>263 664</b> | <b>- 632 943</b> |
| <b>Денег на конец</b>          | <b>73 781</b>   | <b>403 920</b> | <b>667 585</b> | <b>34 642</b>    |

# Как считать понятно, а как планировать?

Планируем планируемые поступления

Планируем регулярные расходы

- Даты и суммы по постоянным ежемесячным расходам: Аренда, зарплата, различные сервисы
- Редкие но прогнозируемые платежи: Налоги, хостинг
- Контролировать расходы и платежи на рекламу
- Если есть отсрочки (не важно вы или вам) должен быть план платежей

# Оборотные средства

Товар за который вы уже заплатили поставщику, но ещё не получили деньги от клиента:

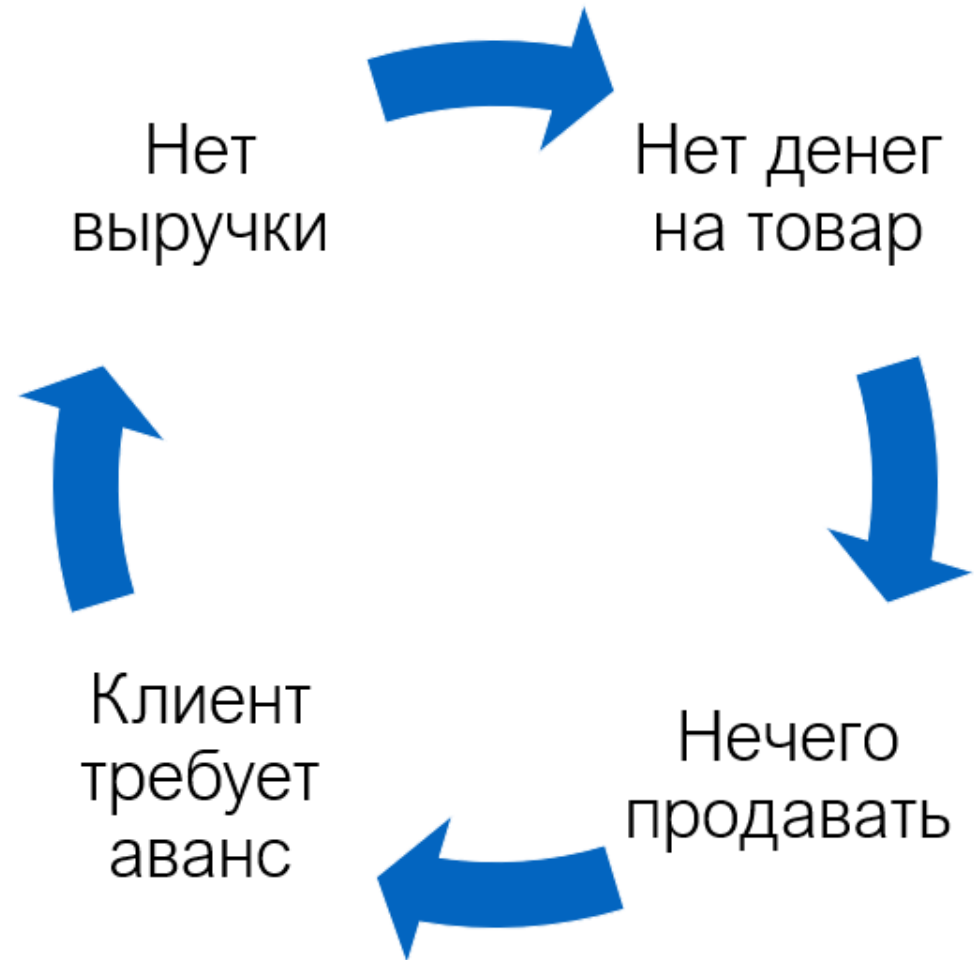
- Оплатили поставщику но ещё не получили
- Лежит на складе
- Едет к клиенту
- Клиент получил, но логисты ещё не перевели
- Клиент оплатил картой, но деньги ещё не пришли

| День | Заказано | Потрачено | Получено | Что происходит              |
|------|----------|-----------|----------|-----------------------------|
| 1    | 10       | 25 000 ₽  | 0        | Отправили аванс поставщику  |
| 2    | 20       | 50 000 ₽  | 0        | Получили товар              |
| 3    | 30       | 75 000 ₽  | 0        | Отправили в службу доставки |
| 4    | 40       | 100 000 ₽ | 0        | в пути                      |
| 5    | 50       | 125 000 ₽ | 0        | в пути                      |
| 6    | 60       | 150 000 ₽ | 0        | Клиент получил товар        |
| 7    | 70       | 175 000 ₽ | 0        | выходной                    |
| 8    | 80       | 200 000 ₽ | 0        | выходной                    |
| 9    | 90       | 225 000 ₽ | 0        | логист отправил деньги      |
| 10   | 100      | 250 000 ₽ | 50 000 ₽ | получили деньги на счет     |



# Кассовый разрыв

Кассовый разрыв или «технический дефолт» или нехватка оборотных средств, это ситуация, когда компания не в состоянии выполнять свои обязательства по оплате счетов.



# Откуда берется кассовый разрыв и что с ним делать

1. Убыточная бизнес-модель
2. Ошибки с приоритетом платежей
3. Плохой контроль за дебиторкой
4. Лишние запасы

1. Платежный календарь
2. Работа с дебиторкой
3. Сокращение запасов

# А что такое прибыль?



# Метод начислений

Дата сделки <> Дата оплаты

Расходы:

- Если можно отнести на продажи - себестоимость
- Есть нет, то относим на период
- Стоимость оборудования или разработки размазываем на срок эксплуатации
- Кредиты, дивиденды и т д нас не касаются (они не влияют на прибыль)



# А можно пример?

- Май
  - заплатили аванс за китайский фарфор 1 млн руб
- Июнь
  - получили фарфор
- Июль
  - продали фарфор в Ашан за 2 млн руб.
- Август
  - .....
- Сентябрь
  - .....
- Октябрь
  - Получили деньги от Ашана (2 млн)



# На практике может выглядеть так

| Месяц                  | февраль           | март            | апрель          | май              | июнь             | июль             | август           | сентябрь         | октябрь          | ноябрь           |
|------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Показатели</b>      |                   |                 |                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Продажи                | 2 045 593         | 2 353 763       | 2 413 440       | 3 246 282        | 3 904 475        | 4 114 742        | 4 069 220        | 4 934 075        | 8 217 071        | 10 209 858       |
| Себестоимость          | 1 350 092         | 1 480 645       | 1 592 870       | 1 982 061        | 2 342 685        | 2 438 857        | 2 441 532        | 2 856 569        | 4 272 936        | 5 342 712        |
| Упаковка               | 29 328            | 30 454          | 32 295          | 42 569           | 47 008           | 47 902           | 55 496           | 65 976           | 100 035          | 116 391          |
| <b>Валовая прибыль</b> | <b>666 174</b>    | <b>842 663</b>  | <b>788 274</b>  | <b>1 221 652</b> | <b>1 514 782</b> | <b>1 627 982</b> | <b>1 572 192</b> | <b>2 011 530</b> | <b>3 844 100</b> | <b>4 750 754</b> |
| Постоянные расходы     | 1 771 992         | 1 653 320       | 1 776 992       | 1 710 909        | 1 767 592        | 1 698 460        | 1 755 592        | 1 797 592        | 1 702 592        | 1 772 592        |
| <b>ЕВИТДА</b>          | <b>-1 105 818</b> | <b>-810 657</b> | <b>-988 718</b> | <b>-489 257</b>  | <b>-252 810</b>  | <b>-70 478</b>   | <b>-183 400</b>  | <b>213 938</b>   | <b>2 141 508</b> | <b>2 978 162</b> |

## Доля от продаж

|                    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Продажи            | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Себестоимость      | 66%  | 63%  | 66%  | 61%  | 60%  | 59%  | 60%  | 58%  | 52%  | 52%  |
| Упаковка           | 1%   | 1%   | 1%   | 1%   | 1%   | 1%   | 1%   | 1%   | 1%   | 1%   |
| Постоянные расходы | 87%  | 70%  | 74%  | 53%  | 45%  | 41%  | 43%  | 36%  | 21%  | 17%  |

# ПОСТОЯННЫЕ И ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ



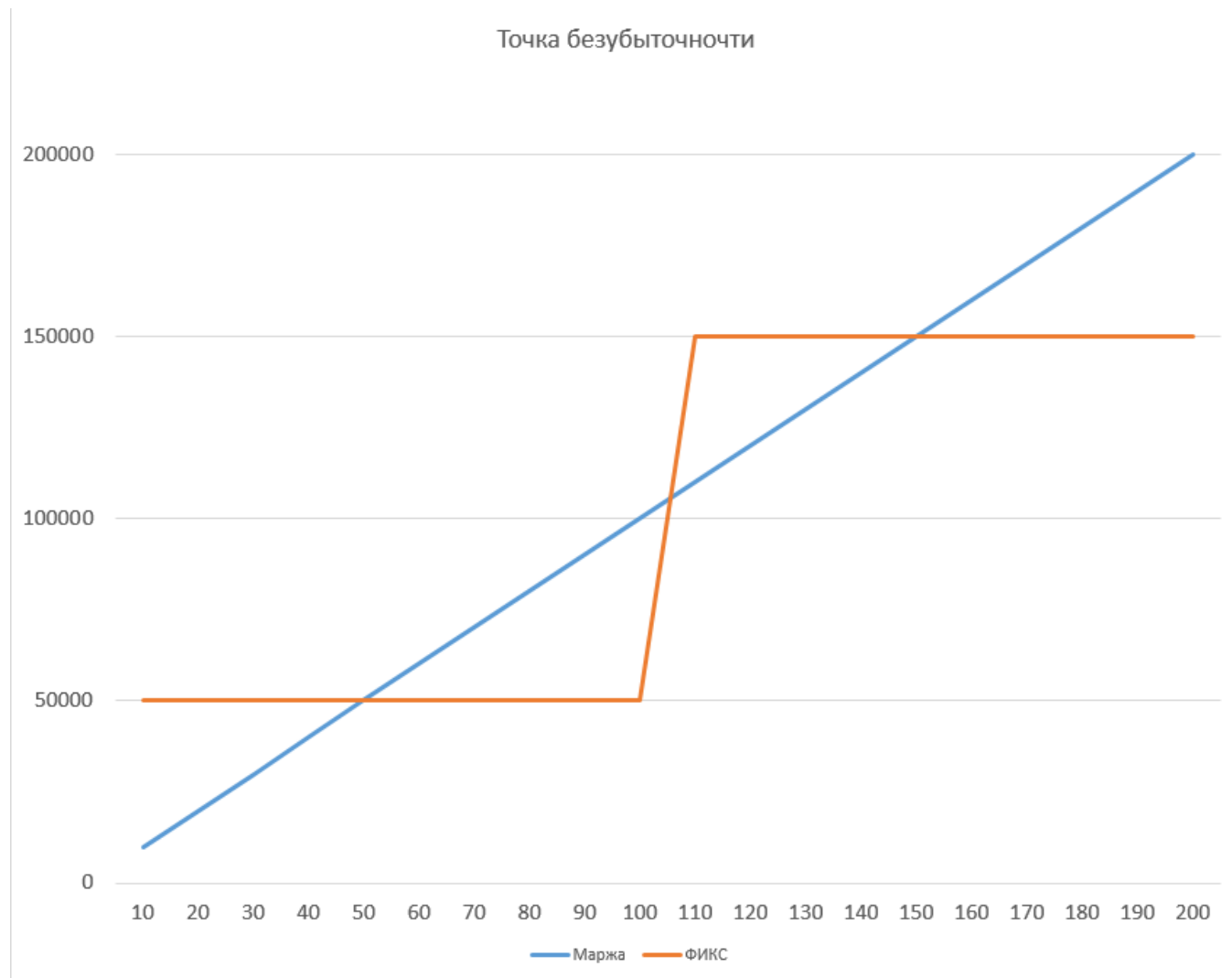
Переменные – четко зависят от продаж Постоянные – почти не зависят от продаж

- Сырье и комплектующие
- Себестоимость закупки
- Премияльная часть ФОТ
- Электричество и расходники
- Аренда
- ФОТ
- Маркетинг и реклама (отчасти)
- Амортизация
- % по кредитам

# ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ И РАСХОДЫ

- Переменные – четко зависят от продаж
- Постоянные – почти не зависят от продаж

Маржа > Постоянных





# Что вы сегодня узнали

1. Деньги на р/с не гарантируют прибыли, а прибыль не гарантирует денег на р/с
2. Как устроен отчет о движении денежных средств (ДДС)
3. Что такое метод начисления и как устроен отчет о прибылях и убытках