

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
- 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

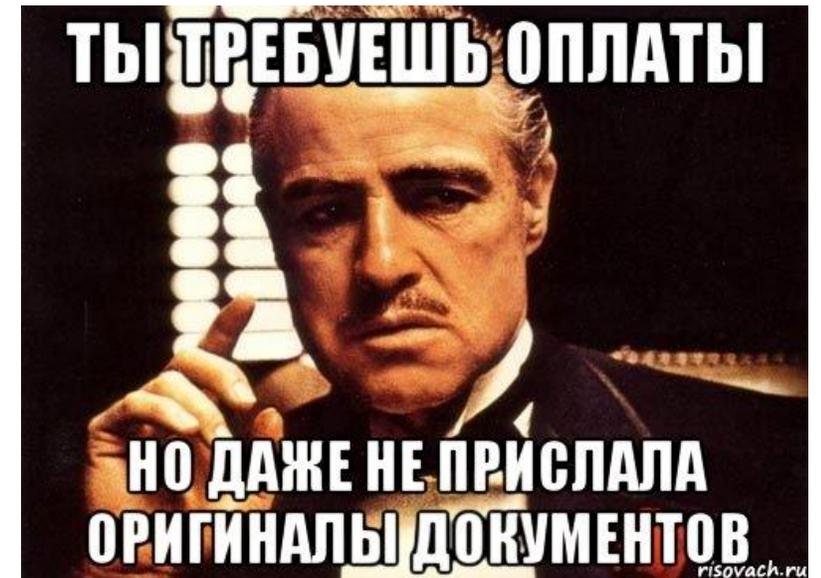
- Ведет к срыву проекта
- Может убить хороший продукт
- Вы зря потратите кучу времени

Предупредить бардак всегда проще, чем
рагребать его последствия



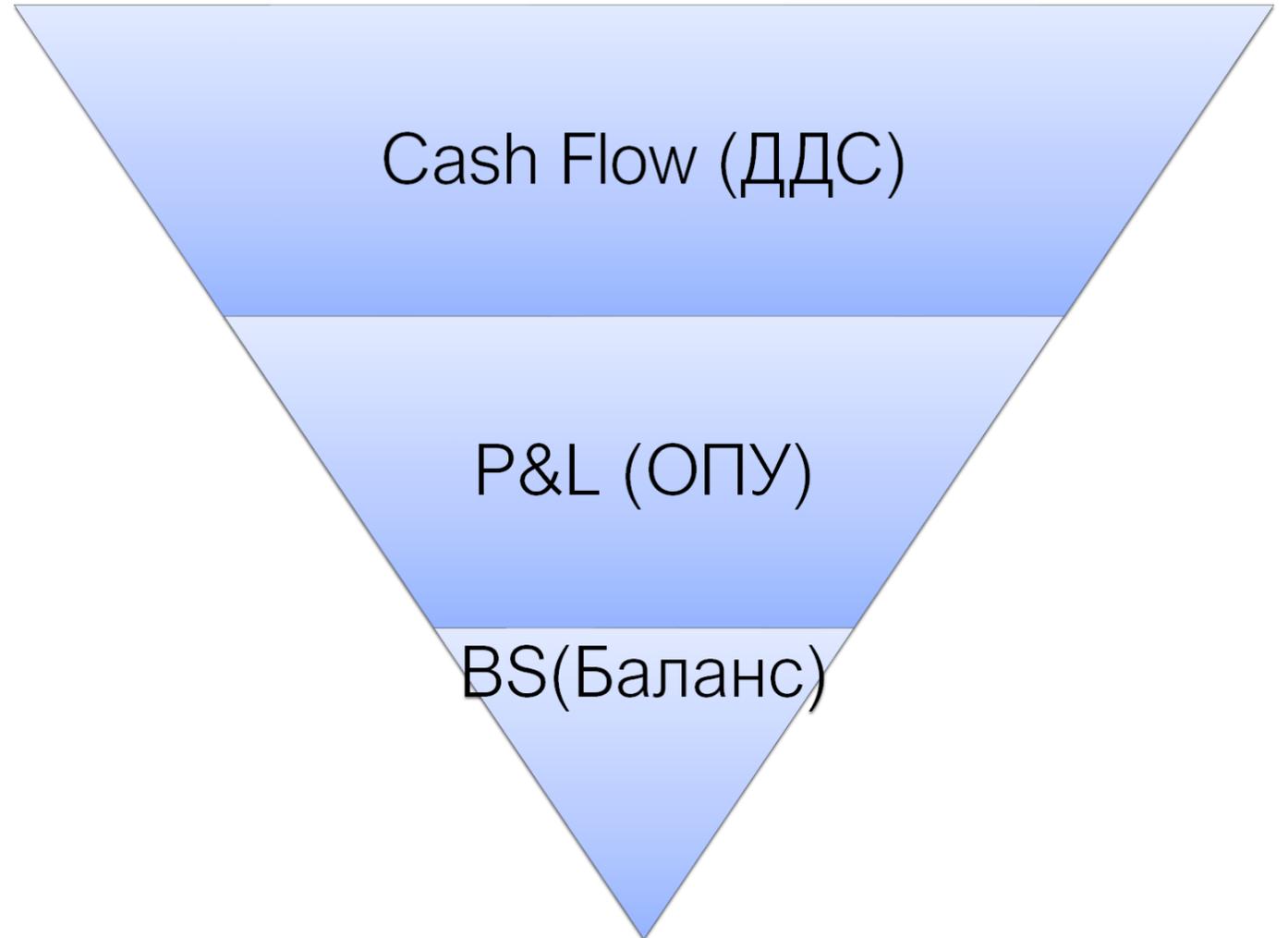
Какой учет вообще бывает

- 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.

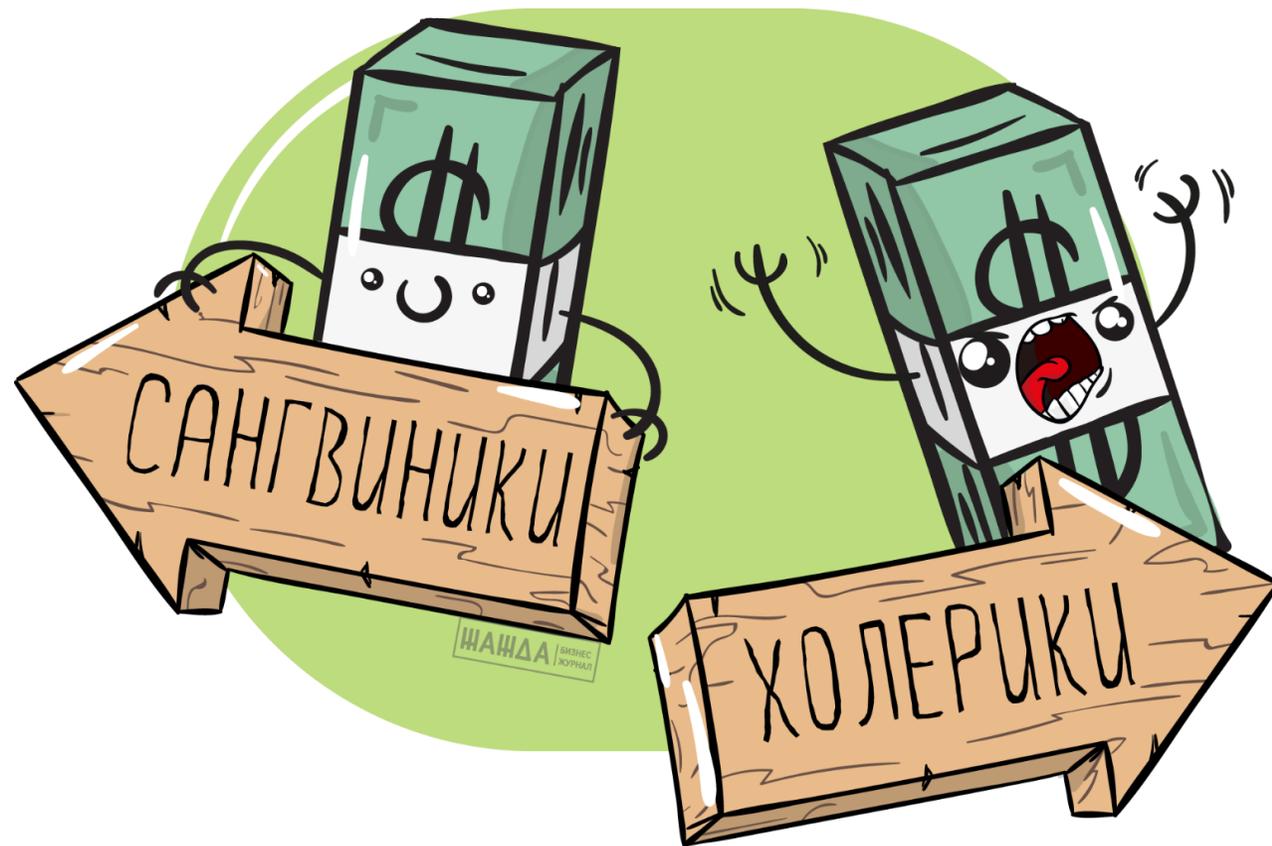
На практике это не так!

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	8 761	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

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

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
P&L										
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

	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь
CashFlow										
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

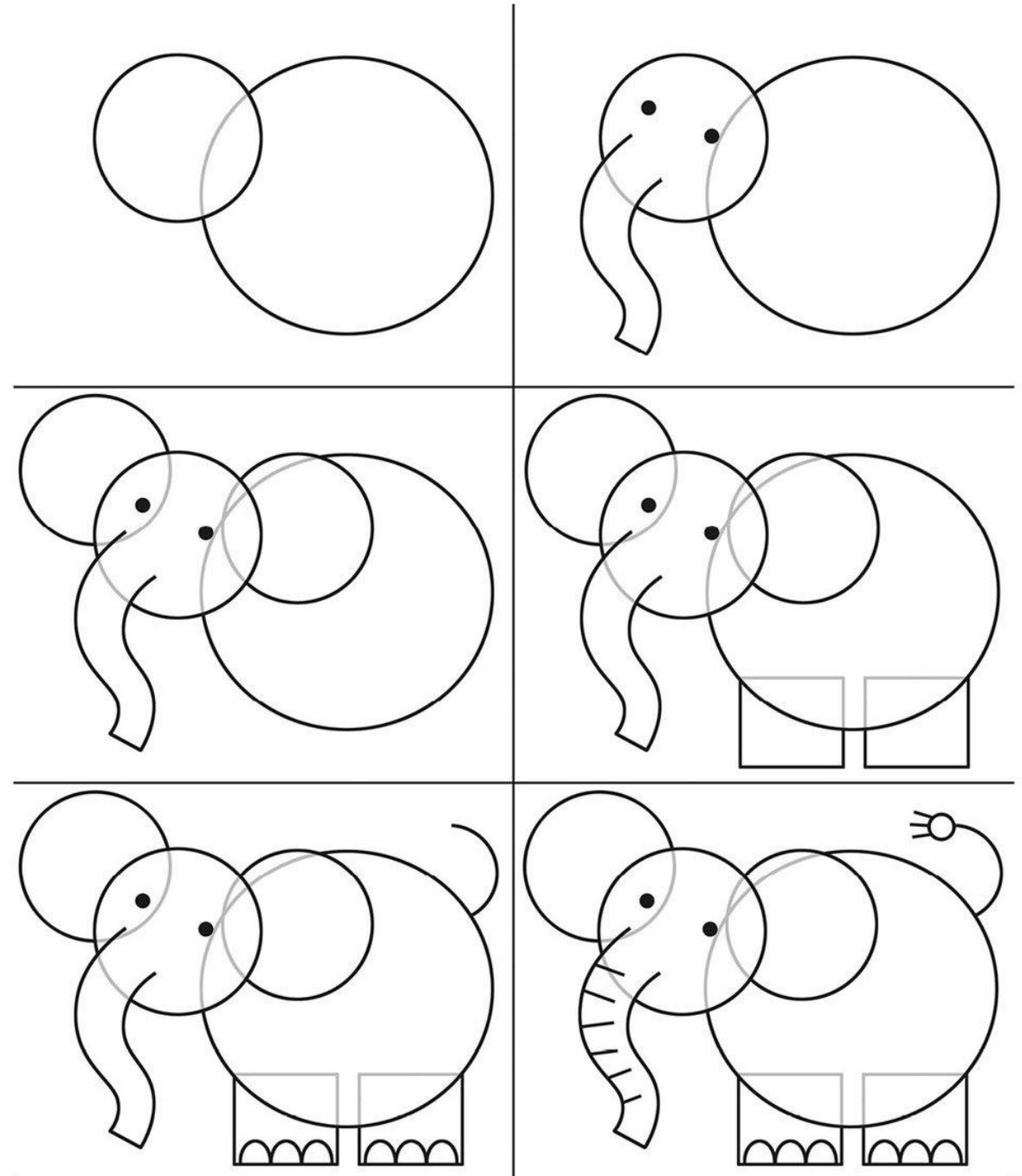
ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	1 кв-л	2 кв-л	3 кв-л	4 кв-л	Итого	Доля, %
Поступления от продаж		-	-	-	-	100%
Затраты на материалы и комплектующие	-	-	-	-	-	-
Управленческие расходы	-	-	-	-	-	-
Коммерческие расходы	-	-	-	-	-	-
Налоги	-	-	-	-	-	-
Проценты по кредитам и займам	-	-	-	-	-	-
Денежный поток от операционной деятельности	-	-	-	-	-	-
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	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	-	-	-	-	-	-
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	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	-	-	-	-	-	-
Суммарный денежный поток	-	-	-	-	-	-
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



Пример отчета из жизни

	март	апрель	май	июнь
Денег на начало	167 609	73 781	403 920	667 585
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	-
Общий итог	- 93 829	330 139	263 664	- 632 943
Денег на конец	73 781	403 920	667 585	34 642

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

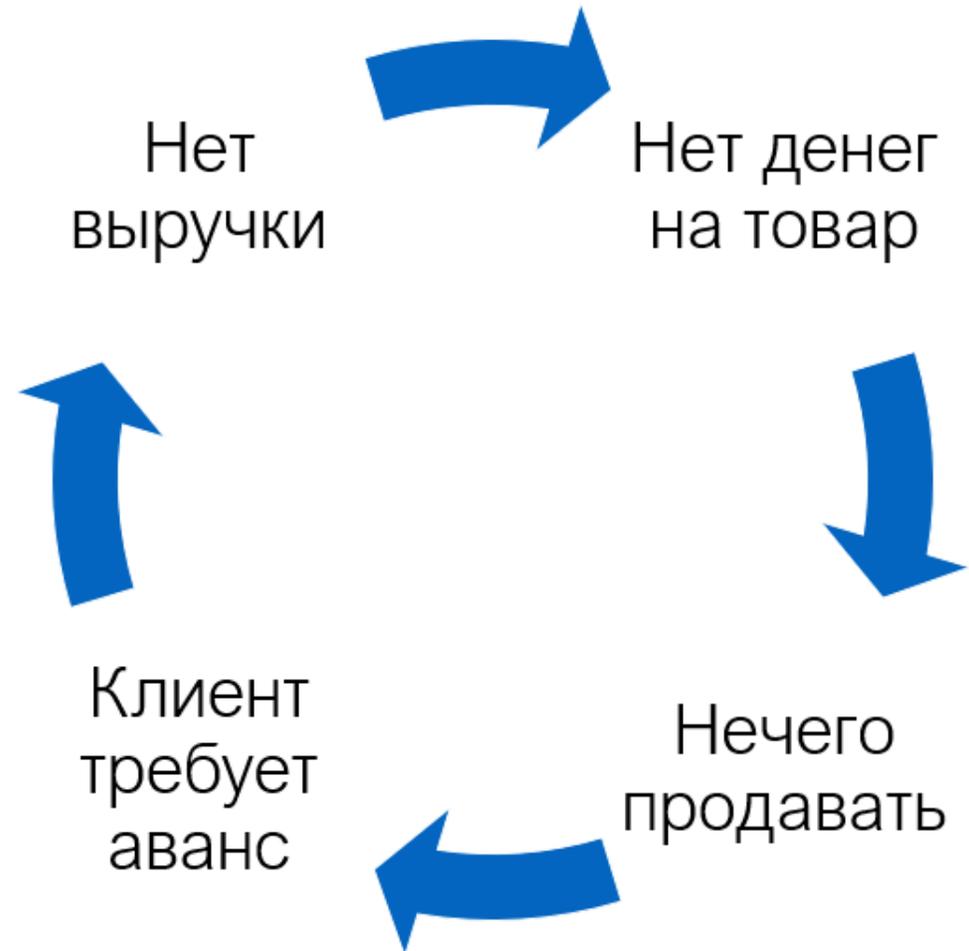
Товар за который вы уже заплатили поставщику, но ещё не получили деньги от клиента:

- 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
Показатели										
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
Валовая прибыль	666 174	842 663	788 274	1 221 652	1 514 782	1 627 982	1 572 192	2 011 530	3 844 100	4 750 754
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
ЕВИТДА	-1 105 818	-810 657	-988 718	-489 257	-252 810	-70 478	-183 400	213 938	2 141 508	2 978 162

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



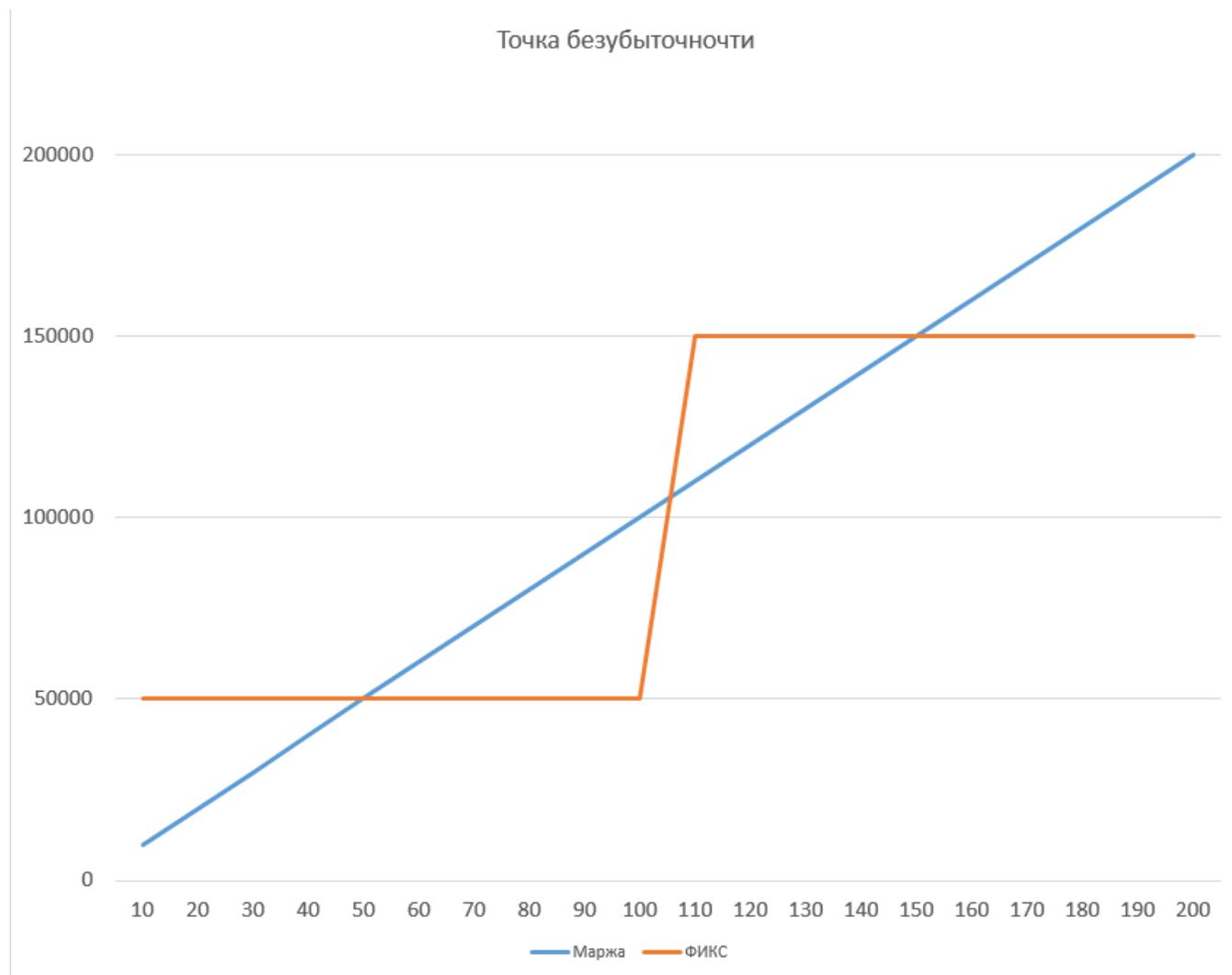
Переменные – четко зависят от продаж Постоянные – почти не зависят от продаж

- 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