

Юрий Вильевич Пахомов
Владимир Львович Хомутов

ПРИБЫЛЬ ЕСТЬ, А ДЕНЕГ НЕТ

Парадоксы финансов бизнеса

2016

УДК 82-3
ББК 84-4
П21

Пахомов Юрий Вильевич
П21 Прибыль есть, а денег нет : Парадоксы финансов бизнеса
/ Юрий Вильевич Пахомов, Владимир Львович Хомутов. —
[б. м.] : [б. и.], 2016. — 94 с. — [б. н.]

Консалтинг-Центр «ШАГ» — одна из старейших российских консалтинговых, лидер рейтингов на основе отзывов заказчиков. «ШАГ» реализовал более 800 проектов для 300 компаний, решая задачи владельческого контроля и партнерских отношений, «change management», постановки регулярного менеджмента и т. п. В активе КЦ «ШАГ» содействие развитию как небольших специализированных бизнесов, так и крупнейших федеральных сетей, регулярно присутствующих в рейтингах «Форбс», РА «Коммерсант» и других изданий.

УДК 82-3
ББК 84-4

16+ В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

© Юрий Вильевич Пахомов, 2016
© Владимир Львович Хомутов, 2016

ПРЕДИСЛОВИЕ

Нередко нам приходилось слышать от владельцев бизнеса примерно такой монолог: «Финансовый директор утверждает, что мы заработали в прошлом месяце хорошую прибыль. А теперь давайте посмотрим, что у нас на счетах, что в кассе. Где заработанные деньги? Я их не вижу!». Объяснить этот парадокс, да еще и сделать это убедительно, чтобы не осталось сомнений — задача не из самых простых. В этой книге мы предлагаем читателю краткое изложение принципов управленческого учета, освоив которые легко получить ответ и на вопрос: «Где деньги?» и на многие другие вопросы, касающиеся эффективности бизнеса.

За страницами этого текста стоит мно-

голетний опыт проведения консультаций и учебных семинаров по управленческому учету. Мы прорабатывали эту тему и с владельцами бизнесов, и с нефинансовыми менеджерами, и с финансистами. И с каждым годом стремились сделать введение в управленческий учет все более концентрированным, понятным, доступным любому слушателю или читателю независимо от уровня подготовки. Надеемся, что предложенный материал даст ясное представление о том, как устроена управленческая финансовая отчетность, как её следует читать, как можно сравнивать цифры за разные отчетные периоды или находить в хозяйстве места «утечки денег».

1. ПРИБЫЛЬ



Владельца компании всегда интересует вопрос: «Как сработал бизнес? Сколько денег удалось заработать? Стала ли компания богаче?» Однако, заработать денег и стать богаче — это далеко не то же самое,

что иметь денег в какой-то момент времени больше, чем их было раньше. Потому что если компания получила деньги за еще не сделанную работу, то их нельзя считать заработанными. А если вы отдали кредит или дали кому-то деньги в долг, то отнюдь не стали от этого беднее. Увеличение количества денег на счетах и в кассах не гарантирует, что компания уже что-то заработала. Равно как и уменьшение денег не обязательно означает, что наш бизнес в упадке.

Для оценки результатов бизнеса используют понятие «прибыль». Чем больше зарабатываем прибыли — тем быстрее богатеем. Прибыль за тот или иной период времени рассчитывается как *превышение доходов, полученных за период, над затратами, которые понесла компания для получения этих доходов.*

Прибыль не зависит от колебаний количества имеющихся в компании денег. Полученные доходы — это не то же самое, что пришедшие в компанию деньги. Точно



так же, как и затраты – не то же самое, что деньги, ушедшие со счетов компании и выплаченные из её касс.

1.1. КАК ИЗМЕРЯЮТ ПРИБЫЛЬ?

Доходы – это то, что получает бизнес от клиентов в обмен на передаваемые им товары или услуги. Мы отдали клиенту свой товар и получили за него деньги. Но вспомните знаменитое: «Утром деньги – вечером стулья!». Деньги мы могли получить не только в момент передачи товара, но и заранее («предоплата от клиента», «аванс полученный»). Или даже значительно позже того, как отдали свой товар («продажа в кредит»,

«отсрочка»). Какой момент в этой сделке можно считать моментом получения дохода? Когда мы разрешим себе сказать: да, вот теперь мы уже заработали эту сумму?

В момент передачи товара или оказания услуги покупателю или в момент получения денег за товар или услугу? Если эти два момента совпадают, то никаких вопросов не возникает. Мы с Вами сталкиваемся с такими ситуациями практически ежедневно: в магазинах, киосках, на рынках, т.е. в розничной торговле. И здесь доход – это действительно то же самое, что и приходящие в компанию деньги клиентов. Но во многих других отраслях передача товара или услуги и получение денег за них часто не совпадают во времени. Возможных вариантов или правил можно придумать много, но чаще всего встречаемся с двумя.

Правило №1. «По отгрузке». Моментом получения дохода считается момент передачи клиенту товара/услуги вне

зависимости от того, когда были или будут получены деньги за переданный товар или услугу.

Правило №2. *«По оплате». Моментом получения дохода считается момент получения от клиента денег за отгруженный товар/услугу.*

Финансовые службы большинства компаний, как зарубежных, так и российских, руководствуются обычно **Правилом №1** («по отгрузке»). Очень незначительное число компаний применяют **Правило №2** («по оплате»). Ясно, что в каждом конкретном случае точная величина дохода бизнеса будет определяться в зависимости от того, какое из правил признания дохода принято.

Мы разобрали вопрос момента признания дохода на примере единичной сделки. Однако, в крупном или даже среднем бизнесе ежедневно могут осуществляться сотни

сделок. Сделки идут нескончаемым потоком. Поэтому доходы для бизнеса финансисты определяют обычно не на какие-то моменты и не по каждой единичной сделке, а по всей массе сделок, прошедших за некоторый период времени. Для того, чтобы рассчитать полученную за этот период прибыль (вспомним формулу *Прибыль = Доходы – Затраты*), к этому же периоду мы должны привязать и затраты компании.

Но как это сделать? Каким образом посчитать затраты, которые связаны с получением *именно этих* доходов? Чтобы разобраться с этим вопросом, рассмотрим простейшую цепочку из двух сделок. Допустим, мы продали партию товара на сумму X и (согласно тому правилу признания дохода, которое предпочли выбрать высшее руководство и финансовый директор компании) получили доход в размере X . Была ли прибыльна эта продажа? Или она была убыточна? Чтобы понять это, нужно подсчитать все те затраты, которые нам пришлось сделать

для того, чтобы состоялась именно эта наша продажа. А для того, чтобы она состоялась, мы должны были закупить, например, определенное количество сырья. Потом изготовить из него тот самый товар, который затем продали. Да еще и заплатить рабочим за их труд по переработке сырья в товар. Да еще и нанять грузовик, и доставить на нем товар нашему клиенту. Все вспомнили, ничего не пропустили? И не поленились записать величину каждой своей затраты на листочке? Тогда можно вычесть из дохода X всю сумму произведенных затрат и узнать наверняка, насколько прибыльной была сделка и была ли она прибыльной вообще.

Похоже, мы поняли, как рассчитать прибыль в конкретных цифрах. Но так ли уж безупречны наши расчеты? А оплату за электроэнергию, от которой горели лампочки и работали станки в производственном помещении, мы включить не забыли? А если в компании одновременно совершается несколько десятков таких сделок? Если

сырье закупается в разное время у разных поставщиков и по разным ценам? Если один грузовик нанимается для того, чтобы развезти товар сразу трем клиентам? Если рабочие получают зарплату не за каждый изготовленное изделие, а за каждый отработанный месяц? Для того, чтобы пройти сквозь частокол всех этих «если», познакомимся с такими ключевыми для расчета прибыли понятиями как себестоимость и операционные затраты.

На производстве к *себестоимости* партии товаров относят обычно стоимость сырья, материалов и полуфабрикатов, которые использовались при их изготовлении, а также оплату труда изготовивших эту партию рабочих. Здесь связь затрат с конкретными «штуками» достаточно очевидна. Однако, в производственных компаниях к *себестоимости* принято относить и другие виды затрат, связь которых с конкретными «штуками» не столь прямая и требует окольных экономических расчетов. К таким затра-

там обычно относят:

- затраты на содержание производственных помещений;
- затраты на ремонт производственного оборудования;
- затраты энергии;
- затраты вспомогательных служб цехов.

Все эти затраты, согласно выработанным финансистами рецептам, также «распиливаются» на кусочки и закрепляются за штуками производимого и продаваемого товара. То есть считаются вложенными в товар точно так же, как вложено в него сырье, из которого он изготовлен. Или труд рабочего, руки и сноровка которого превратили сырье в товар.

В торговых компаниях в *себестоимость*, конечно же, должна войти закупочная стоимость товаров, приобретаемых компанией для перепродажи. Но не только. Довольно часто в торговле в *себестоимость* продаваемого товара включают также:

- затраты на доставку товара

на Центральный склад (*особенно, когда товар идет из-за границы*),

- затраты на таможенную очистку (*таможенные платежи и сборы, возможно – оплата услуг таможенных брокеров*).

Как и в случае с производственными компаниями, все эти затраты привязываются к продаваемым штукам с помощью вырабатываемых финансистами правил и расчетов.

Все остальные, не включенные в *себестоимость*, затраты – это *операционные затраты*. Их не закрепляют за производимыми и продаваемыми «штуками» и считают затратами не на конкретные «штуки», а на поддержание деятельности компании в целом. К *операционным затратам* относятся, как правило, аренда офиса, реклама, заработная плата управленческого, административного или коммерческого персонала, налоги и т. п.

Вы помните, что выбор момента признания дохода зависит от выбранного компанией правила. Можно ли вопрос о выборе

момента признания задавать применительно к затратам? Можем ли мы выбирать между правилами №1 и №2? Применительно к *себестоимости* такой вопрос ставить нельзя. По определению, при расчете прибыли за период мы должны учитывать затраты, которые были сделаны для получения дохода *этого* периода. И коль скоро *себестоимость* «привязывается» к штуке товара, то понятно, из какого дохода она должна вычитаться при определении прибыли. Конечно же, из дохода, который мы получили, когда продали эту самую «штуку». Стало быть, и относиться *себестоимость* будет к тому периоду времени, в который «штука» была продана. Даже если материалы для изготовления «штуки» мы закупили в середине позапрошлого года, тут же изготовили товар и заплатили рабочим, а потом еще полтора года «штука» пролежала на складе! При определении периода, к которому мы относим *себестоимость* товара или услуги, значение имеет только время получения

дохода от товара или услуги, в которые мы вложили эту самую *себестоимость*.

Итак, вложенная в товар (услугу) *себестоимость* должна быть отнесена к тому самому моменту, в который был признан доход от продажи этого товара и услуги. Этот вопрос решается однозначно и не предполагает никаких других вариантов. А вот вопрос о моменте признания *операционных затрат* – требует выбора и решения. *Операционные затраты* связаны, прежде всего, с обеспечением деятельности бизнеса: аренда, коммунальные расходы, реклама, исследования, банковское обслуживание и т. п. Мы не смогли (или не захотели!) привязывать эти суммы к проданной штуке товара. Значит, их нужно привязать к какому-то периоду. Так же, как и про доходы, про операционные затраты можно сказать, что и здесь момент получения компанией нужных ей услуг (товаров) часто не совпадает с моментом их оплаты.

К счастью, те правила признания дохо-

дов, с которыми мы познакомились выше, во многих случаях применимы и к ситуации признания *операционных затрат*. На практике по ряду наиболее весомых и «скачущих» от периода к периоду статей часто пользуются Правилom №1 («по отгрузке»), но по основной массе затратных статей, с целью упрощения учета, пользуются Правилom №2 («по оплате»).

Одна из сложностей учета операционных затрат состоит в том, что ресурсы, относимые к этим затратам, могут покупаться «оптом», а расходоваться «в розницу». Допустим, мы занимаемся дорожными работами и решили сделать инвестицию в расширение бизнеса, купив еще один бульдозер. А потом закончился финансовый год, мы подводим итоги работы компании и спрашиваем: какой была наша прибыль за каждый месяц истекшего года? Придется разбираться с затратами на бульдозер. Какое правило применить, чтобы определить момент признания затраты и, соответственно, отнести её

к правильному периоду? Деньги за бульдозер мы перечислили в марте, подогнали его к нам в апреле, и до конца года он у нас проработал. Воспользоваться Правилем №1 («по отгрузке») и признать это апрельской затратой? Или, согласно Правилу №2 («по кассе»), считать его затратой марта? Оказывается, существует и третий вариант решения. Расскажем еще об одном возможном, но не обсуждавшемся прежде правиле.

Деньги на покупку бульдозера были для нашего бизнеса немалыми. Поэтому и в случае признания затраты «по отгрузке», и в случае её признания «по кассе», наши расчеты покажут жуткую убыточность того месяца, в котором была произведена затрата. А по всем последующим месяцам прибыль по сравнению с прошлыми периодами подскочит вдвое, потому что с дополнительным бульдозером мы и делали вдвое больше! Убедительны ли для нас показатели рассчитанных таким образом прибыли и убытка? Справедливы ли эти цифры? Помо-

гают ли нам оценить результативность компании? Результативность работы всего коллектива наших коммерсантов, инженеров прорабов, рабочих? Почему одна-единственная покупка, пусть даже на крупную сумму, переворачивает нам все «с ног на голову» и заставляет ставить себе двойку по одному какому-то месяцу? Те, кого это не устраивает, применяют другое правило признания затрат. Они делят срок жизни бульдозера (скажем, 6 лет) на большое количество равных периодов (допустим, месячных) и на каждый из них относят в качестве операционной затраты лишь частичку стоимости дорогой машины. Это мы и назвали «покупка ресурса оптом и расходование в розницу».

Таким способом можно учитывать постепенное использование единовременно полученного дорогостоящего ресурса. По такой же схеме поступают с вложениями (инвестициями) в оборудование, в капитальные ремонты. Тот кусочек этих вложений,

который относят на конкретный период, называют «амортизация». Идея амортизации в том, чтобы распределить затраты на бульдозер или иной дорогой и «долгоиграющий» ресурс на все периоды его работы, в течение которых он вносит свой вклад в получение дохода. Машина как бы расходуется «по кусочкам» до тех пор, пока не превратится в груды металлолома¹.

1.2. ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

Теперь Вы готовы к знакомству с Отчетом о прибылях и убытках – тем самым отчетом, из которого видно: как и с каким результатом сработал бизнес. Оговоримся сразу:

¹ На практике сроки полного обнуления дорогостоящей единицы за счет амортизации часто бывают короче, чем реальный срок износа. Вероятно, бульдозер будет работать и после того, как окажется «полностью израсходованным» с точки зрения учета.

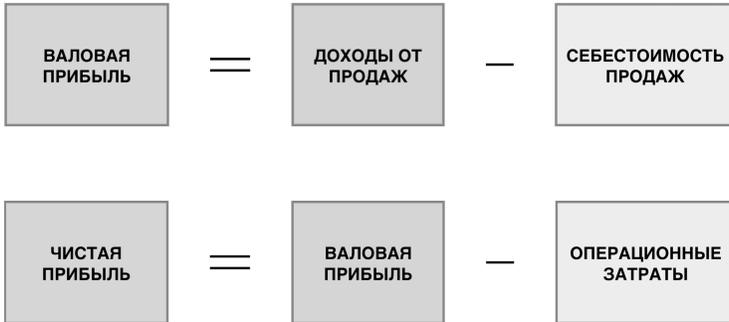
если Вас интересует достоверная и существенная информация об эффективности бизнеса и его результатах, то обращаться за ней лучше не в Бухгалтерию, а к Финансовому директору. Дело в том, что Бухгалтерия тоже готовит свой Отчет о прибылях и убытках. Но готовит его не для менеджеров и акционеров, а для «государевых людей». И по тем правилам, которые определяют государственные органы. Форматы бухгалтерских отчетов, правила их составления и прочтения — диктуются, прежде всего, соображениями удобства для налоговых и статистических служб. Для внутреннего же пользования существует управленческая отчетность и управленческие отчеты, далеко не всегда совпадающие с бухгалтерскими. Управленческие отчеты готовятся, исходя из нужд и интересов самой компании, её владельцев и менеджеров. Существует несколько форматов управленческого Отчета о прибылях и убытках.

Статьи	Январь	Февраль	Март
I. Доходы от продаж			
II. Себестоимость продаж			
III. Валовая прибыль (= I – II)			
IV. Операционные затраты			
<i>Расходы на персонал</i>			
<i>Маркетинг</i>			
<i>Аренда</i>			
<i>Амортизация</i>			
<i>Налоги</i>			
...			
V. Чистая прибыль (= III – IV)			

Таблица 1.

Один из самых простых приведен в Таблице 1.

В первых двух строках Отчета фигурируют уже известные нам *доходы от продаж* и *себестоимость продаж*. Зачем нужна третья строка? Очень часто при подсчете прибыли полезно из *доходов* сначала вычесть *себестоимость*. Это позволяет нам понять: «А сколько мы заработали на разнице между тем, что вложили в проданные штуки, и тем, что получили от их продажи?» Вычисленная таким образом разница между



доходами и себестоимостью называется *валовой прибылью*.

Заметим, что валовая прибыль — это еще не окончательная оценка эффективности бизнеса, поскольку не учитывает *операционных затрат*. *Операционные затраты* — четвертая строка нашего Отчета. Следующие за этой строкой непронумерованные строчки показывают, из каких конкретных операционных затрат складывается показатель операционных затрат в целом. Не будем задерживаться на них и перейдем к строке под номером 5. Вычитая *операционные затраты* из *валовой прибыли*, мы получаем *чистую прибыль*.

Чистая прибыль является мерилom эффективности бизнеса и источником богатства компаний и их владельцев. Чистая прибыль – это то, к чему стремятся владельцы, и что красноречивее всего говорит об успехе их дела. Вместе с тем, Чистая прибыль – это и ответ на поставленный в начале главы вопрос: «А сколько же мы заработали?»

1.3. ЧТО ПОМЕШАЛО ЗАРАБОТАТЬ ПРИБЫЛЬ?

Рассмотрим на разных примерах, как Отчет о прибылях и убытках позволяет получать ответы на конкретные вопросы, в том числе, на один из самых животрепещущих вопросов: «Почему мы не заработали прибыль?»

Владелец бизнеса заглядывает в Отчет о прибылях и убытках (Таблица 2). И в нем, на самой последней строчке видит горькую цифру. В прошлом месяце *чистая прибыль*

Статьи	Февраль	Март
I. Доходы от продаж		
II. Себестоимость продаж		
III. Валовая прибыль (= I – II)		
IV. Операционные затраты		
<i>Расходы на персонал</i>		
<i>Маркетинг</i>		
<i>Аренда</i>		
<i>Амортизация</i>		
<i>Налоги</i>		
...		
V. Чистая прибыль (= III – IV)	95000	8000

Таблица 2.

составила 95 000 рублей. А в нынешнем – всего лишь 8 000.

В чем дело? В отчетном месяце не было ни сезонного спада числа покупок, ни перебоев с поставками. Тогда что? Куда делись 87 000 рублей чистой прибыли, которые мы недобрали по сравнению с прошлым месяцем?

Чтение Отчета – очень похоже на работу детектива. Сыщик собирает и просеивает информацию о подозреваемых, планомерно сужая их круг и пытаясь отыскать виновных

в преступлении. А в это время читатель Отчета – столь же планомерно отыскивает те статьи, за счет ухудшения показателей по которым ухудшилась ситуация в целом, и компания осталась почти без прибыли. И там, и здесь – проверка возможных версий, отсечение невероятных, углубление в правдоподобные – рано или поздно поиск приведет нас к истине! Посмотрим на Таблицу 3 и начнем со сравнения итоговых цифр по основным разделам отчета. Какая из них внесла основной вклад в столь плачевный итог?

Справа от колонок с показателями прошлого и позапрошлого месяцев начертим еще одну, в которой будем записывать разность между ними (Таблица 4).

Взглянем на Таблицу 5. Вот строка Валовая прибыль (в некоторых компаниях есть очень похожий аналог, называемый Маржинальным доходом). Основное ухудшение, из-за которого пострадала прибыль, случилось здесь? Ну конечно же! Те самые

ПРИБЫЛЬ ЕСТЬ, А ДЕНЕГ НЕТ

Статьи	Февраль	Март
I. Доходы от продаж	560 000	474 000
II. Себестоимость продаж	402 000	403 000
III. Валовая прибыль (= I – II)	158 000	71 000
IV. Операционные затраты	63 000	63 000
<i>Расходы на персонал</i>	24 000	25 000
<i>Маркетинг</i>	12 000	11 000
<i>Аренда</i>	16 000	16 000
<i>Амортизация</i>	6 000	6 000
<i>Налоги</i>	5 000	5 000
<i>Прочие операционные затраты</i>	0	0
V. Чистая прибыль (= III – IV)	95000	8000

Таблица 3.

Статьи	Февраль	Март	Март минус февраль
I. Доходы от продаж	560 000	474 000	-86 000
II. Себестоимость продаж	402 000	403 000	1 000
III. Валовая прибыль (= I – II)	158 000	71 000	-87 000
IV. Операционные затраты	63 000	63 000	0
<i>Расходы на персонал</i>	24 000	25 000	1 000
<i>Маркетинг</i>	12 000	11 000	-1 000
<i>Аренда</i>	16 000	16 000	0
<i>Амортизация</i>	6 000	6 000	0
<i>Налоги</i>	5 000	5 000	0
<i>Прочие операционные затраты</i>	0	0	0
V. Чистая прибыль (= III – IV)	95000	8000	-87 000

Таблица 4.

Статьи	Февраль	Март	март минус февраль
I. Доходы от продаж	560 000	474 000	-86 000
II. Себестоимость продаж	402 000	403 000	1 000
III. Валовая прибыль (= I – II)	158 000	71 000	-87 000
IV. Операционные затраты	63 000	63 000	0
<i>Расходы на персонал</i>	24 000	25 000	1 000
<i>Маркетинг</i>	12 000	11 000	-1 000
<i>Аренда</i>	16 000	16 000	0
<i>Амортизация</i>	6 000	6 000	0
<i>Налоги</i>	5 000	5 000	0
<i>Прочие операционные затраты</i>	0	0	0
V. Чистая прибыль (= III – IV)	95000	8000	-87 000

Таблица 5.

87 000 рублей, которые мы не досчитались в прибыли, потеряны именно здесь! А за счет чего? Математика тут простая: Валовая прибыль – это разность между Доходом и Себестоимостью продаж. Так что там случилось с этими двумя параметрами? Ага, резко, на 86 000 рублей, упал доход от продаж!

В чем дело? Как рапортует Отдел продаж, продажи в прошлом месяце шли также бойко, как и в позапрошлом. Копнем глубже: бойко-то бойко, но... в штуках, а не в рублях.

	Февраль			Март		
	Продано штук	Цена	Сумма	Продано штук	Цена	Сумма
Набор карандашей	1 243	80	99 440	1 305	56	73 080
Подставка для книг	2130	62	132 060	2 142	41	87 822
Кукла "Синди"	744	415	308 760	1 002	296	296 592
Брелок	65	69	4 485	67	57	3 819
Подсвечник	25	353	8 825	27	274	7 398
Точилка	70	92	6 440	79	67	5 293
Итого	4 277		560 010	4 622		474 004

Таблица 6.

Чтобы убедиться в этом, достаточно взглянуть в месячный отчет о продажах, отраженный в Таблице 6.

В чем дело? Оказывается, это начала работать утвержденная стратегия ближайшего полугодия: давить конкурентов демпинговыми ценами! Только вот незадача: демпинговать-то мы начали, а рекламную кампанию вовремя не провели. Старые и привыкшие к нам покупатели, конечно же, обратили внимание на приятное уменьшение цифр на ценниках. Может, они по такому случаю и купили у нас побольше, чем обычно. Но в штуках, а не в деньгах. И увеличе-

нием количества своих покупок они никак не компенсировали резкое снижение цен. А вот «чужой» покупатель о дешевизне предлагаемых нами товаров не узнал почти ничего: нет рекламы – нет информации. Так что «чужого» покупателя мы не раскачали, и к себе его пока что не перетянули. Потому и «штук» продано лишь чуть больше, чем в прошлом месяце. А ведь будь наше рекламное подразделение порасторопней – мы могли бы как минимум удвоить продажи в «штуках». А значит – процентов на 70% поднять в рублях и продажи, и валовую прибыль!

Стоп! Давайте вернемся к тому моменту, когда мы обнаружили месячное падение прибыли с 95 до 8 тысяч рублей, и рассмотрим другой вариант возможных причин этого неприятного факта. Обратим внимание на пример отчета о прибылях и убытках, отраженный в Таблице 7.

Статьи	Февраль	Март
I. Доходы от продаж	560 000	564 000
II. Себестоимость продаж	426 000	518 000
III. Валовая прибыль (= I – II)	134 000	46 000
IV. Операционные затраты	39 000	38 000
<i>Расходы на персонал</i>	12 000	11 000
<i>Маркетинг</i>	16 000	16 000
<i>Аренда</i>	6 000	6 000
<i>Амортизация</i>	5 000	5 000
<i>Налоги</i>	0	0
<i>Прочие операционные затраты</i>	0	0
V. Чистая прибыль (= III – IV)	95 000	8 000

Таблица 7.

Снова добавим к Отчету колонку с разностью месячных показателей (Таблица 8). Что же мы видим?

Валовая прибыль провалилась и в этом случае. Но отнюдь не из-за падения продаж: продажи даже немного подросли. Но резко подпрыгнула вверх Себестоимость продаж! Аж на 92 000 рублей! Так что спасти прибыль не смог ни небольшой рост доходов от продаж, ни экономия на фонде заработной платы. Но что случилось? В чем дело? Поставщики отреагировали повышением

Статьи	Февраль	Март	Март минус февраль
I. Доходы от продаж	560 000	564 000	4 000
II. Себестоимость продаж	426 000	518 000	92 000
III. Валовая прибыль (= I – II)	134 000	46 000	-88 000
IV. Операционные затраты	39 000	38 000	-1 000
<i>Расходы на персонал</i>	12 000	11 000	-1 000
<i>Маркетинг</i>	16 000	16 000	0
<i>Аренда</i>	6 000	6 000	0
<i>Амортизация</i>	5 000	5 000	0
<i>Налоги</i>	0	0	0
<i>Прочие операционные затраты</i>	0	0	0
V. Чистая прибыль (= III – IV)	95 000	8 000	-87 000

Таблица 8.

цен на то, что у нас слишком много просроченных задолженностей? Или до них (а через них и до нас) докатились последствия сырьевого кризиса на мировых рынках? Или, быть может, уволившийся на днях менеджер-закупщик просто хорошо заработал на «откатах»? Дойдем до первопричины, и она подскажет нам решение: как быть с этим дальше. В одном случае нам помогут банковские кредиты и умелая дипломатия, в другом – система быстрого ценового реагирования на изменения цен у поставщиков,

Статьи	Февраль	Март	Март минус февраль
I. Доходы от продаж	560 000	561 000	1 000
II. Себестоимость продаж	402 000	401 000	-1 000
III. Валовая прибыль (= I – II)	158 000	160 000	2 000
IV. Операционные затраты	63 000	152 000	89 000
<i>Расходы на персонал</i>	24 000	24 000	0
<i>Маркетинг</i>	12 000	100 000	88 000
<i>Аренда</i>	16 000	16 000	0
<i>Амортизация</i>	6 000	6 000	0
<i>Налоги</i>	5 000	5 000	0
<i>Прочие операционные затраты</i>	0	1 000	1 000
V. Чистая прибыль (= III – IV)	95 000	8 000	-87 000

Таблица 9.

в третьем – более тщательный контроль за договорными ценами.

Рассмотрим на примере Таблицы 9 третью ситуацию. То же падение прибыли с 95000 до 8000 рублей. Но на этот раз картина совсем иная.

Валовая прибыль с прошлым месяцем сопоставима, но катастрофически взлетели *операционные затраты*. Как это могло случиться? Ищем причину, поочередно перебирая строчки этого раздела.

Статьи	Февраль	Март	Март минус февраль
I. Доходы от продаж	560 000	561 000	1 000
II. Себестоимость продаж	402 000	401 000	-1 000
III. Валовая прибыль (= I – II)	158 000	160 000	2 000
IV. Операционные затраты	63 000	152 000	89 000
<i>Расходы на персонал</i>	24 000	24 000	0
<i>Маркетинг</i>	12 000	100 000	88 000
<i>Аренда</i>	16 000	16 000	0
<i>Амортизация</i>	6 000	6 000	0
<i>Налоги</i>	5 000	5 000	0
<i>Прочие операционные затраты</i>	0	1 000	1 000
V. Чистая прибыль (= III – IV)	95 000	8 000	-87 000

Таблица 10.

Посмотрим на Таблицу 10. Может быть, это строка *маркетинг*? Так и есть! Маркетологи в конце месяца обрушили на город массивный рекламный удар из всех TV-стволов и подствольников! Ну что ж, если это было согласованным решением, то и удивляться тут нечему. А плоды с засеянной нашими деньгами поляны будем собирать позже...

Или это *расходы на персонал* (Таблица 11)? Эксперименты HR-службы с системой мотивации, которые привели к астрономи-

Статьи	Февраль	Март	Март минус февраль
I. Доходы от продаж	560 000	562 000	2 000
II. Себестоимость продаж	402 000	403 000	1 000
III. Валовая прибыль (= I – II)	158 000	159 000	1 000
IV. Операционные затраты	63 000	151 000	88 000
<i>Расходы на персонал</i>	24 000	98 000	74 000
<i>Маркетинг</i>	12 000	12 000	0
<i>Аренда</i>	16 000	16 000	0
<i>Амортизация</i>	6 000	15 000	9 000
<i>Налоги</i>	5 000	5 000	0
<i>Прочие операционные затраты</i>	0	5 000	5 000
V. Чистая прибыль (= III – IV)	95 000	8 000	-87 000

Таблица 11.

ческому завышению премий? Но как такое пропустил Финансовый директор? Надо будет разобраться!

Теперь предлагаем Вам взглянуть на Таблицу 12. Что там не так? *Налоги!* Это Бухгалтерия вдруг разом выплатила все накопившиеся за год задолженности по налогам вместе со всеми пенями и штрафами? Если «экономия на налогах» в течение года была осознанной политикой владельца или Генерального – это один случай. Если же нет, то все ли у нас в порядке

Статьи	Февраль	Март	Март минус февраль
I. Доходы от продаж	560 000	562 000	2 000
II. Себестоимость продаж	402 000	403 000	1 000
III. Валовая прибыль (= I – II)	158 000	159 000	1 000
IV. Операционные затраты	63 000	151 000	88 000
<i>Расходы на персонал</i>	24 000	26 000	2 000
<i>Маркетинг</i>	12 000	13 000	1 000
<i>Аренда</i>	16 000	16 000	0
<i>Амортизация</i>	6 000	10 000	4 000
<i>Налоги</i>	5 000	81 000	76 000
<i>Прочие операционные затраты</i>	0	5 000	5 000
V. Чистая прибыль (= III – IV)	95 000	8 000	-87 000

Таблица 12.

с Бухгалтерией?

А могло случиться и такое, что более чем скромная прибыль в марте отражает не падение эффективности бизнеса, а грубость установленных в компании учетных правил (Таблица 13). Например, в марте была выплачена *аренда* на полгода вперед, и всю эту сумму учетчики отнесли на расходы марта. Или экономисты впервые за пять лет вспомнили вдруг об износе оборудования и разом отнесли на март всю эту *амортизацию*?

Статьи	Февраль	Март	Март минус февраль
I. Доходы от продаж	560 000	562 000	2 000
II. Себестоимость продаж	402 000	403 000	1 000
III. Валовая прибыль (= I – II)	158 000	159 000	1 000
IV. Операционные затраты	63 000	151 000	88 000
<i>Расходы на персонал</i>	24 000	23 000	-1 000
<i>Маркетинг</i>	12 000	12 000	0
<i>Аренда</i>	16 000	16 000	0
<i>Амортизация</i>	6 000	90 000	84 000
<i>Налоги</i>	5 000	5 000	0
<i>Прочие операционные затраты</i>	0	5 000	5 000
V. Чистая прибыль (= III – IV)	95 000	8 000	-87 000

Таблица 13.

Итак, Отчет о прибылях и убытках показывает нам, какие из составляющих, от которых зависит прибыль, ухудшились или улучшились по сравнению с прошлым периодом. Анализ Отчета подводит к вопросам о причинах изменений тех или иных цифр. А поиск ответов на вопросы приводит порой к самым неожиданным фактам. Не менее информативным может оказаться и обратный ход: от фактов к отчету. Нередко это позволяет оценить, во сколько обошелся компании тот или иной «факт», и как он

отразился на общем финансовом результате. Удалось выгодно перепродать старое складское помещение с земляным участком, и в результате мы имеем беспрецедентную для компании прибыль за счет статьи *прочие доходы*. Провели удачную акцию по привлечению новых покупателей – получаем рост прибыли за счет того, что скачок в объемах продаж с лихвой перекрыл снижение цен.

1.4. МОЖЕТ ЛИ КУРИЦА ТЯГАТЬСЯ С ЯЙЦОМ?

В этом разделе речь пойдет о тех случаях, когда анализ Отчета о прибылях и убытках требуется проводить не в абсолютных, а в относительных показателях.

Владельцы часто спрашивают себя: «Успешно ли развивается мой бизнес? Меняются ли от года к году в лучшую сторону его результаты? Или имеет место снижение результативности?». Чтобы лучше понимать

«в ту ли сторону мы едем» и точнее формулировать стратегические задачи, важно уметь сравнить сегодняшнюю эффективность бизнеса с той, которая была в прошлом или позапрошлом году.

Однако, извлекая уроки из прошлого и планируя будущее, бизнесменам важно иметь в качестве «точки отсчета» не только собственный бизнес, но и другие компании отрасли. А значит – уметь сравнить свой «финансовый портрет» с цифрами открыто публикующих отчетность зарубежных компаний. Или с открытыми данными совсем «белых и пушистых» отечественных. Или, что еще более заманчиво, – с отчетными цифрами прямых конкурентов, если посчастливится каким-то образом заполучить их.

Проводя сравнение бизнеса с самим собой или с другими бизнесами, важно знать не только конечные финансовые результаты, но и их причины. Иными словами – важно уметь сравнивать и те составляющие,

из которых складывается конечный результат и за счет которых кто-то вырывается вперед, а кто-то оказывается в аутсайдерах.

Но так или иначе, проводя такого рода сравнения, мы неизбежно сталкиваемся с проблемой размера бизнеса. Прибыль — мера эффективности бизнеса. Но означает ли это, что чем она выше, тем и бизнес эффективнее? Не безоговорочно! Владельца крупного магазина вряд ли порадует тот факт, что его прибыль аж на 30% больше, чем прибыль ларька, что примостился на субаренде у него под лестницей. Предположим, что за отчетный год некая компания сильно расширила свою розничную сеть и удвоила количество магазинов. Доходы выросли непомерно. Можно ли сравнивать прибыль отчетного года с годом предыдущим? Ведь с большого — и спрос не такой, как с маленького! Тот же вопрос масштаба возникает и при сопоставлении своих показателей с показателями конкурентов из другой «весовой категории». Или со сред-

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Доходы}} * 100\%$$

ними показателями по отрасли. Для сравнения «больших» и «маленьких» удобно пользоваться не абсолютной, а удельной величиной: размером прибыли на каждый рубль доходов. Или, другими словами, рентабельностью продаж.

А можно ли анализировать факторы и причины изменения рентабельности при резком скачке масштаба бизнеса? Можно ли сопоставлять те или иные расклады затрат у разномасштабных бизнесов? К счастью, все использованные в предыдущем параграфе ходы мы можем применить и к этому случаю. Но потребуется одна маленькая хитрость: точно также, как и Прибыль, мы должны выразить в долях от Доходов и все остальные строчки Отчета о прибылях и убытках. Хитрость называется *вертикальный анализ*: мы переводим все абсолютные цифры Отчета в удельные единицы: сколько

копеек с каждого рубля Доходов составила Себестоимость продаж, сколько копеек пришлось на Операционные расходы, сколько – на каждую из статей Операционных расходов и т. д. Весь отчет, таким образом, оказывается переведенным с языка долларов и рублей на язык долей от оборота, процентов. При сравнении составленных таким образом отчетов сразу видно, лучше или хуже показатели в той или иной строчке. Но уже не как абсолютные величины, а как доли от Доходов.

Таблица 14 отражает, как работает *вертикальный анализ* на примере отчетности компании за два последовательных года.

За год компания совершила стремительный рывок в развитии, её оборот увеличился в разы. Ясно, что и прибыли в 2016 году заработано в несколько раз больше. Но стала ли эффективнее «машинка» нашего бизнеса в относительных единицах? Стал ли приносить больше прибыли каждый рубль проданного товара? Если нет, то на чем мы

Статьи	2015 год	2016 год
	Сумма, млн. руб.	Сумма, млн. руб.
I. Доходы от продаж	80	200
II. Себестоимость продаж	60	120
<i>Стоимость товара</i>	49	96
<i>Логистические услуги</i>	11	24
III. Валовая прибыль	20	80
IV. Операционные затраты	12	30
<i>Оплата труда</i>	8	20
<i>Налоги</i>	2	6
<i>Амортизация</i>	2	4
V. Чистая прибыль	8	50

Таблица 14.

потеряли? А если да, то на чем выиграли? Для ответа на эти вопросы переведем отчетные цифры в процентные доли относительно доходов. В обоих столбцах разделим сумму по каждой из статей на размер годового дохода, а затем умножим то, что получилось, на 100%. После того, как мы это сделали, Отчет стал выглядеть так, как на Таблице 15.

Вот теперь все ясно! Сравнивая данные по строкам Отчета в удельных единицах мы видим: доля Валовой прибыли (еще её называют «норма валовой прибыли» или «норма

Статьи	2015 год	2016 год
	% от доходов	% от доходов
I. Доходы от продаж	100%	100%
II. Себестоимость продаж	75%	60%
<i>Стоимость товара</i>	61,3%	48%
<i>Логистические услуги</i>	13,8%	12%
III. Валовая прибыль	25%	40%
IV. Операционные затраты	15%	15%
<i>Оплата труда</i>	2,5%	3%
<i>Налоги</i>	10%	10%
<i>Амортизация</i>	2,5%	2%
V. Чистая прибыль	10,0%	25%

Таблица 15.

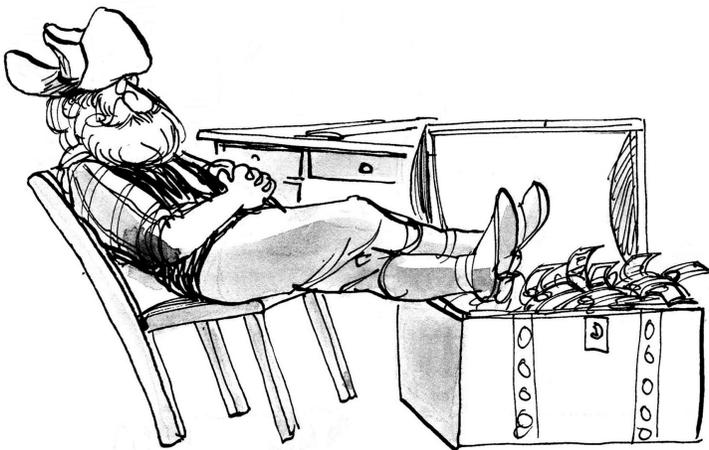
маржи») увеличилось с 25 до 40%, причем произошло это в основном за счет снижения (с 75 до 60%) закупочных цен на товар по отношению к продажным ценам. Иначе и быть не могло при таком резком росте масштабов бизнеса: стоило убедить поставщика, что мы сможем покупать больше — и вот результат! Свой скромный вклад в рост валовой прибыли внесло и снижение (с 13,8% до 12%) удельных затрат на логистику — возить помногу (в пересчете на штуку товара) оказалось дешевле!

Удельный вес Операционных затрат, как

видим, остался на том же уровне. Но в структуре этих затрат произошло небольшое перераспределение: чуть подрос вес оплаты труда и немного снизилось значение амортизации (износ оборудования и др.).

В итоге – Чистая прибыль в удельных единицах, то есть рентабельность продаж, увеличилась в два с половиной раза и достигла 25%. Бизнес сделался не только больше, что само по себе приятно. Он стал еще и «производительнее»: стал приносить больше прибыли с каждого рубля доходов!

2. КАПИТАЛ



В предыдущей главе для оценки эффективности бизнеса мы использовали рентабельность продаж (отношение чистой прибыли к доходам). Можно ли считать этот

показатель исчерпывающим и бесспорным? Не спешите отвечать! Представьте две конкурирующие розничные сети с одинаковым оборотом и рентабельностью. Одна из них имеет гигантский склад, на котором лежит обычно товар на сумму, сравнимую с трехмесячным оборотом. А другая ухитряется работать вообще без склада, довольствуясь складскими помещениями при магазинах. Собственник бизнеса «со складом» получает такую же прибыль, как и его конкурент. Но ведь денег-то в товарном запасе у него заморожено на порядок больше! А конкурент за гораздо меньшие деньги строит точно такую же «машинку по производству прибыли»! Кто из них ведет дело более эффективно? Если отвлечься от совсем уж отдаленных выгод и перспектив, то ответ очевиден: эффективнее тот, кто имеет аналогичный результат при меньших вложениях! Получается, что более точная и исчерпывающая мера эффективности – не рентабельность продаж (столько-то копеек прибыли

с каждого рубля доходов), а рентабельность вложений (те же копейки прибыли, но уже с каждого рубля, вложенного в бизнес). Чтобы рассчитать этот показатель, величину прибыли нужно как-то соотносить с суммой всех денег акционеров, которые они вложили в бизнес. Эта сумма вложений в бизнес называется «капиталом» («собственным капиталом») компании. Но кто ее считает, эту сумму? Её считает Финансовая служба. И не только считает, но и регулярно отслеживает все изменения и колебания вложенных в бизнес денег в отдельном отчетном документе. Документ этот называется Балансовый отчет или просто Баланс.

2.1. БАЛАНСОВЫЙ ОТЧЕТ

Балансовый отчет не только содержит точные данные о том, сколько собственных средств владельцев вложено в компанию, но дает ответы и на многие другие вопросы:

- Сколько осталось товара, который можно продавать клиентам?
- Сколько должны нам клиенты?
- Каков наш долг поставщикам?
- А какова сумма долга банкам?

Обо всем этом можно узнать, заглянув в Баланс. В Балансе содержится и масса другой ценной информации о бизнесе. Давайте начнем более подробно знакомиться с этим документом.

Слово «Баланс» по смыслу близко к словам «Равновесие» и «Равенство». Это не случайно. В основе Балансового отчета действительно лежит идея равенства двух составляющих экономики бизнеса. С одной стороны, это товары, имущество, недвижимость, лицензии и права, одним словом – все ресурсы, которыми обладает компания. С другой стороны, источники, благодаря которым эти ресурсы появились: первоначально внесенный учредителями Уставной капитал, их дополнительные взносы, оставленная в бизнесе прибыль, кредиты банков

АКТИВЫ	ПАССИВЫ
Ресурсы: все, чем владеет бизнес	Источники: за счет чего у бизнеса появились ресурсы

Рисунок 1.

и т. п. Посмотрим на Рисунок 1: ресурсы, находящиеся в собственности компании, называются *активами*, а источники появления этого богатства — *пассивами*.

Баланс, подобно мгновенной фотографии, отражает величину различных активов и пассивов компании на конкретный момент времени. И в каждый момент времени сумма активов должна быть равна сумме пассивов. Отсюда и «равновесие».

Активы

В Балансовом отчете компании выделяются два вида активов: *оборотные* и *внеоборотные*.

Оборотные активы — это те активы, которые в бизнесе компании движутся как бы по кругу, превращаясь друг в друга. Например, торговая компания имеет в каче-

стве оборотных активов деньги на своих банковских счетах. В тот момент, когда компания перечисляет предоплату поставщикам товаров, она расстаётся со своими деньгами. На месте исчезнувшего актива «деньги» появляется равноценный ему актив «авансы выданные», то есть права компании на получение от поставщиков определенного количества товара. В момент, когда компания получает предоплаченный товар, она перестаёт владеть активом «авансы выданные», но взамен этого получает актив «товарные запасы». А после того, как товары отгружены покупателям, актив «товарные запасы» преобразуется в актив «дебиторская задолженность». И, наконец, после того, как покупатели оплатили полученный ими товар, актив «дебиторская задолженность» превращается в актив «деньги». Круг замыкается: пройдя полный путь превращений, деньги снова превратились в деньги. Цель бизнеса как раз и состоит в том, чтобы деньги, вложенные в эту «карусель», возвращались в бизнес



Рисунок 2.

в еще большем количестве, т.е. с прибылью.

Мы отразили динамику *оборотных активов* на Рисунке 2.

В сфере услуг бизнес-цикл оборотных активов может включать в себя меньшее количество шагов, чем в торговле. Это связано с тем, что далеко не всегда компаниями этой отрасли создаются материальные запасы. На производстве, напротив, последовательность превращений оборотных активов длиннее, чем в торговом бизнесе. Ведь запа-

<i>Статья в балансе</i>	<i>Что отражается в данной статье</i>
Денежные средства	Сумма денежных средств Компании (<i>на дату составления баланса!</i>).
Дебиторская задолженность	Сумма задолженности перед компанией. Часто под этим подразумевается исключительно задолженность клиентов за полученный товар или услугу. Товар здесь учитывается по цене продажи.
Запасы готовой продукции (товары для продажи)	Себестоимость запасов продукции, готовой к продаже. Здесь товар учтен по себестоимости, т.е. «внутренней» цене компании, складывающейся из закупочных цен и тех затрат, которые было решено относить на себестоимость.
Незавершенное производство	Себестоимость запасов продукции, находящейся в процессе производства. Расчет этой себестоимости специальными способами ведут экономисты компании.
Запасы сырья и материалов	Себестоимость запасов сырья и материалов. В себестоимость входят как затраты на приобретение сырья и материалов, так и те затраты, которые было решено относить на себестоимость - например, затраты на доставку сырья и материалов.
Авансы уплаченные	Сумма оплаченных, но ещё не полученных товаров и услуг. Чаще всего, здесь идет речь о предоплате за товар.

Таблица 16.

сы сырья и материалов — это совсем другой вид оборотных активов, чем изготовленная из этого сырья и готовая к продаже продукция!

Обратим внимание на Таблицу 16, где отображен раздел «Оборотные активы» в Балансе.

<i>Статья в балансе</i>	<i>Что отражается в данной статье</i>
Основные средства	Стоимость оборудования, зданий, сооружений, земли, - всех дорогостоящих и «долгоживущих» приобретений компании, которые имеют материальную форму.
Нематериальные активы	Стоимость вложений в то, что не имеет материальной формы: лицензии, патенты, эксклюзивные права и т.п.
Долгосрочные вложения	Вложения в дочерние и совместные предприятия, стоимость незавершенного строительства, а также вложения в оборудование, ещё не введенное в эксплуатацию.

Таблица 17.

Внеоборотные активы. Большинству компаний для ведения бизнеса нужны не только оборотные активы, циркулирующие в «быстрых» циклах от денег к еще большим деньгам. Бизнес нужно также обеспечить оборудованием, помещениями, лицензиями, патентами и т. п. По сравнению с оборотными активами все эти виды активов имеют более долгую жизнь и выделяются в особую группу «внеоборотных активов».

Какими статьями представлены внеоборотные активы в Балансе? Смотрим на Таблицу 17.

Важно иметь в виду, в части Баланса, называемой «Активы», отражается стоимость лишь того имущества, которое при-

надлежит компании. Стоимость арендованного склада или станка не будет показываться в балансе: они не Ваши, а арендодателя (в его балансе они и живут).

Пассивы

Пассивы («источники средств») логично делятся на две части: «заняли у соседа» и «к тому, что вложили в бизнес первоначально, добавили ещё и то, что заработали».

«Заняли у соседа» – это требующие возврата долги. Эта часть пассивов называется «обязательства». Обязательства компании бывают краткосрочными – *текущими* («отдать в течение 12 месяцев») и долгосрочными («отдать более чем через 12 месяцев»). Неважно, занимали Вы деньгами (у банков) или товарами (у поставщиков), занимали ли Вы вообще (задолженность по налогам): если у компании появляется обязательство заплатить, оно должно появиться в разделе «Обязательства».

«Вложили» – это первоначальные вкла-

АКТИВЫ	ПАССИВЫ
	<i>Обязательства</i>
	<i>Собственный капитал</i>

$$\text{Доходность собственного капитала} = \frac{\text{Прибыль за период}}{\text{Собственный капитал}} * 100\%$$

ды в уставный капитал. «То, что заработали» – это прибыль бизнеса. Часть пассивов, складывающаяся из уставного капитала и оставленной в бизнесе прибыли, называется «собственный капитал».

Теперь вернемся к началу главы, где мы задавались вопросом: «А какой же показатель позволяет оценивать и сравнивать эффективность разных бизнесов более точно, нежели рентабельность продаж?» Таким показателем служит доходность собственного капитала, вычисляемая по формуле, которая написана выше.

Рентабельность продаж показывает, насколько эффективно «машина бизнеса» производит прибыль, однако в этой вели-

чине не учитываются затраты на создание и запуск самой этой «машины». Доходность собственного капитала – более емкий показатель эффективности. Он говорит нам о том, на сколько копеек «прирастает» каждый вложенный в бизнес рубль.

Теперь несколько слов о прибыли, которая показывается в разделе Баланса «Собственный капитал». По окончании периода сумма Собственного капитала увеличивается на величину прибыли, которая была посчитана в Отчете о прибылях и убытках. Если случился убыток, то собственный капитал уменьшается на эту сумму. Однако, после выплаты дивидендов учредителям равенство между величиной прибыли в Балансе и в Отчете о прибылях и убытках нарушается. Дивиденды выплачиваются из прибыли – а значит, в компании остается не вся заработанная ею прибыль, а лишь ее часть. Эта часть и будет фигурировать в балансовой статье «Прибыль/убыток отчетного периода».

	1.01. __	1.02. __	1.03. __
АКТИВЫ			
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Денежные средства			
Дебиторская задолженность			
Запасы			
Предоплаты поставщикам			
Прочие оборотные активы			
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Долгосрочные финансовые вложения			
Основные средства			
Нематериальные активы			
ПАССИВЫ			
ТЕКУЩИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Предоплаты от клиентов (авансы полученные)			
Кредиторская задолженность			
Задолженность перед персоналом			
Начисленные налоги			
Краткосрочная финансовая задолженность (как правило, перед банками)			
Прочие текущие обязательства			
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ			
Уставный капитал			
Прибыль/убыток прошлых периодов			
Прибыль/убыток отчетного периода			

Таблица 18.

В Таблице 18 мы показываем, как выглядит простейший Балансовый отчет.



Балансовый отчет, таким образом, сводит воедино информацию об источниках (пассивах), из которых компания получает необходимые для ведения своего бизнеса ресурсы (активы), и данные о составе и стоимости этих ресурсов.

Напомним еще раз о смысле названия отчета. Баланс называется так потому, что в правильно составленном документе сумма активов должна равняться сумме пассивов.

2.2. ГДЕ ЖЕ МОЯ ПРИБЫЛЬ?

Этот вопрос часто приходится слышать от владельцев и руководителей компаний, в которых внедрен управленческий учет. Рассмотрим конкретный случай, когда Владелец (пусть он же в нашем случае Директор) бизнеса по продаже климатического

Наименование статьи	Сумма
.....
.....
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	600 000!

Куда ушли 600 000 рублей заработанных денег?

Рисунок 4.

оборудования обратился к консультантам с просьбой: помогите «найти» заработанную прибыль! Перед ним лежит стопка подготовленных финансовой службой отчетов. Наибольший интерес, конечно, вызывает годовой Отчет о прибылях и убытках. Директор смотрит в строку «Прибыль». Число 600 000 вызывает у него чувство удовлетворения и гордости за фирму. Но очень быстро он вспоминает, сколько же у него всего «живых» денег. Как правило, прибыль, заработанная за месяц (квартал, год), существенно больше того, что лежит в кассе и на счетах фирмы, а также в разного рода «кубышках».

	2015	2016	Изменение активов (2016 минус 2015)
Наименование статьи	Сумма	Сумма	
АКТИВЫ			
.....			
Внеоборотные активы			+ 480 000
Основные средства	250 000	600 000	+ 350 000
Долгосрочные кредиты	15 000	45 000	+ 30 000
Вложения в другие компании	50 000	150 000	+ 100 000

Таблица 19.

Вот тут у Владельца и возникает вопрос: «А где вся эта моя прибыль лежит?» Поспешим к нему на помощь и, чтобы найти ответ, обратимся к Балансу фирмы и пройдем по строчкам, которые собраны под заголовком **«АКТИВЫ»** в Таблице 19. Ведь если активы растут – значит, в них вкладываются деньги. А откуда эти деньги берутся? Не в последнюю очередь и из прибыли!

Для того, чтобы проследить изменения активов, добавим колонку с разностью годовых показателей. А теперь поглядим, что произошло у нас за год с внеоборотными

активами.

Вот строка **«Вложения в другие компании»**. По сравнению с прошлым годом — рост на 130 000. Про это директор вспоминает сам: недавно прикупил акции перспективного заводика; все происходило по его инициативе и под его контролем. Вычитаем их из 600 000. Идем дальше — ищем оставшиеся 500 000.

На 30 000 выросли и **«Долгосрочные кредиты»**. Половина суммы вспоминается сразу — это ссудили партнерам. О паре кредитов сотрудникам припоминают после небольшой паузы. О последних пяти тысячах приходится уточнить у финансового директора. Оказывается, дали кредит на машину маркетологу. Благо, первый заместитель директора (он же — совладелец фирмы) в свое время настоял на письменной фиксации решения. Итак, осталось найти 470 000.

Цифра в строке **«Основные средства»** (к основным средствам относятся станки, машины, постройки и т. п.) действует оше-

ломляюще. «350 000! Это ж на сколько мы всего понакупали!!! И где все оно?» Наверное, сейчас самое время спросить о том, как обычно принимались решения о такого рода покупках. Короткое воспоминание приводит к поразительному выводу. Оказывается, решение о покупке принимал начальник производственного отдела, исходя из нужд конкретных проектов. Причем, как правило, – уже после того, как проекты были начаты. Мысль о том, что его прибылью распоряжаются подчиненные, вызывает у Владельца желание сразу что-то поменять в своем королевстве. Не возражаем, но напоминаем: сегодня мы ищем ответ на вопрос «Где лежит прибыль?» 480 000 найдено. Нужно найти еще 120 000.

Посмотрим на Таблицу 20: от внеоборотных (долгосрочных) активов переходим к оборотным (к ним относятся запасы, дебиторская задолженность и выданные авансы, деньги и их эквиваленты).

	2015	2016	Изменение активов
Наименование статьи	Сумма	Сумма	
АКТИВЫ			
Оборотные активы			+ 168 000
Денежные средства	70 000	70 000	0
Предоплата поставщикам	84 000	39 000	- 45 000
Склад оборудования	1 000 000	1 150 000	+ 150 000
Задолженность клиентов	112 000	175 000	+ 63 000
Внеоборотные активы			+ 480 000
.....	

Таблица 20.

Строка **«Задолженность клиентов»** (дебиторская задолженность) выросла почти на 63 000. Не так уж много, если сравнивать с оборотом. Но не так уж и мало, если сравнить с прибылью. Откуда набралась эта сумма, директор знает и сразу вспоминает, что давно хотел посадить договорной отдел на процент от взыскиваемой задолженности. Соглашаемся, что смысл в этом есть, и идем дальше.

Сумма **«Оборудование на складе»** выросла за год на 15 процентов. Прирост 150 000 – вот так сюрприз! Никто не прини-

мал решения об увеличении склада. В штуках оборудование на складе почти не выросло. А вот цены незаметно подросли почти на те самые 15 процентов. Директор слегка озадачен: «А кто же здесь распорядился прибылью?» Поставщики? Начальник отдела поставок? Выясняется, что разрешение на дополнительные вложения «в склад» дал сам Директор. Ведь это он установил норматив необходимого остатка оборудования на складе, причем не в рублях, а в штуках. Тем самым он и дал согласие на вложение заработанной прибыли в хранящееся на складе оборудование в случае роста закупочных цен на это оборудование. Не желая смириться с таким положением, Директор сразу выдает идею вслед за договорным отделом посадить на процент и отдел поставок. Продолжаем упорно держаться за главный вопрос дня и ведем директора дальше.

Когда переходим к **«Предоплате поставщикам»**, попавший было под подозрение

начальник отдела поставок получает полную реабилитацию. Абсолютная сумма предоплаты сократилась на 45 000. И это при росте оборота!

Доходим до **«Денежных средств»**. По сравнению с началом года здесь все почти без изменений – 70 000. Круг замыкается. Первоначальный вопрос: «Где моя прибыль?», здесь переходит в более философский: «Ну, и зачем мне этот рост прибыли, если я не могу ею распорядиться по своему усмотрению?»

Не успев оправиться от неожиданности вопроса, Директор проявляет редкую проницательность и начинает складывать все приросты по активам. По оборотным - задолженность клиентов и склад вместе дают 213 000 (63 000 + 150 000). После вычитания сокращений по статье “Предоплата поставщикам” - получаем результат (213 000 – 45 000 = **168 000**). 168 000 прироста по оборотным плюс 480 000 прироста по внеоборотным – это уже 648 000, то есть

	2015	2016	Изменение пассивов
Наименование статьи	Сумма	Сумма	
ПАССИВЫ			
.....			
Авансы полученные	51 000	97 000	+ 46 000!!!
.....			

Таблица 21.

гораздо больше, чем прибыль, которую мы ищем (600 000)! В чем дело? Мы хотели было объяснить, но директор «сыграл на опережение».

Он сам пробежал глазами раздел «**ПАССИВЫ**» (Таблица 21) и обнаружил увеличение на 46 000 суммы авансов, полученных от клиентов. Выходит, активы могут вырасти не только за счет прибыли? И уж если их нельзя не увеличить, то вовсе не обязательно замораживать в них прибыль! Генеральный делает в своем блокноте пометки:

1. Работают на «застревание» прибыли в круговороте бизнеса:

1. Рост материальных запасов;
2. Рост выданных кредитов, авансов

и дебиторской задолженности;

3. Снижение полученных авансов и кредиторской задолженности.

II. Работают на «высвобождение» прибыли в виде денежных средств:

1. Снижение материальных запасов;

2. Снижение выданных займов, авансов и дебиторской задолженности;

3. Рост полученных авансов и кредиторской задолженности.

Вывод:

«Чтобы получить заработанную прибыль не в виде цифры в отчете, а в денежной форме, нужно не допустить суммарного перевеса изменений в первом разделе над изменениями во втором».

3. ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ



3.1. ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Первое, что приходит на ум большинству людей, когда речь заходит о финансах, – это деньги. Отчет о деньгах (или как говорят финансисты «О движении денежных средств») – третий из трех наиболее распространенных стандартных финансовых отчетов. С двумя из них – Балансом и Отчетом о прибылях и убытках – мы уже знакомы. Перейдем к знакомству с Отчетом о движении денежных средств и основными лежащими за ним понятиями.

Сумма денег на счетах и в кассах – один из показателей, которым ежедневно интересуются руководители компаний. Развернутая информация о выплатах и поступлениях денег, которые происходят в компании, интересует её владельцев и возможных инвесторов. Им крайне важно знать, имеет ли компания достаточно денежных средств, чтобы вовремя рассчитываться

с кредиторами и выплачивать дивиденды акционерам.

В каждый момент времени у компании есть какая-то сумма денег в наличной («в кассах») или безналичной («в банках», «на счетах») форме. Сумму денег на счетах и в кассах компании на начало некоторого периода называют **остатком денежных средств на начало периода**. Соответственно, количество денег у компании на конец некоторого периода, называется **остаток денежных средств на конец периода**.

Компания с превеликим удовольствием получает деньги от своих клиентов, партнеров, контрагентов. Деньги, полученные Компанией за некоторый период, будем называть **входящим денежным потоком**. Величина входящего денежного потока — сумма наличных и безналичных денежных средств, поступивших за определенный период времени в кассы и на банковских счетах предприятия.

К сожалению, компания должна выпла-

чивать деньги сотрудникам, поставщикам, арендодателям, государству и многим-многим другим. Величина **исходящего денежного потока** – сумма наличных и безналичных денежных средств, ушедших за определенный период времени из касс и с банковских счетов предприятия, выраженная в учетной валюте.

На Рисунке 5 денежный поток представлен графически.

Разница между входящим и исходящим денежными потоками называется **результурующим денежным потоком**. Если результирующий денежный поток за какой-то период времени положительный, то это значит, что за это время компания получила больше денег, чем выплатила. Если же результирующий денежный поток за период отрицательный, значит, Компании пришлось выплатить больше денег, чем за это же время их пришло в Компанию.

Заметьте, и входящий, и исходящий денежный поток – неотрицательные вели-



Рисунок 5.



Рисунок 6.

чины, а вот результирующий денежный поток может быть и отрицательным.

За период остаток денежных средств Компании изменяется на величину результирующего денежного потока. Мы представили эту формулу на Рисунке 6 и более развернуто на Рисунке 7.



Рисунок 7.

Последнюю формулу (Рисунок 7) часто называют «бассейновым уравнением». И действительно, движение денег, их приток в компанию или, наоборот, отток – аналогичны течению воды в бассейне. Помните школьную задачу: «Через одну трубу вода вливается, через другую выливается...»?

Финансисты различают несколько видов деятельности компании, с каждым из которых связаны свои выплаты и поступления, свои денежные потоки.

Каждая компания создавалась для зарабатывания денег через выполнение обычных для ее бизнеса операций. Для фабрики такими операциями является вся цепочка от закупки сырья, материалов и комплектующих до реализации произведенных товаров. Для розничного магазина – бизнес-цепоч-

ка начинается закупкой товаров и заканчивается их продажей клиентам. Для автосервиса цикл ремонта автомобилей начинается с обращения клиента в сервис и заканчивается получением им отремонтированной машины. Одинаковые, циклически повторяющиеся цепочки операций, благодаря которым компания зарабатывает прибыль, называются **операционной деятельностью**. Содержание операционной деятельности во многом совпадает с круговым движением оборотных активов, о котором шла речь в предыдущей главе. Но к операционной деятельности относятся также вспомогательные операции, регулярно выполняемые для того, чтобы обеспечивать нормальное течение основной бизнес-цепочки. Сюда относятся ремонт оборудования, обучение сотрудников, ведение бухгалтерского или управленческого учета, выплата налогов и др.

Соответственно, **денежный поток от операционной деятельности** — это

поступления и выплаты денег, связанные с:

- *продажей товаров или оказанием услуг клиентам;*

- *с оплатой ресурсов, постоянно приобретаемых и используемых для того, чтобы у компании всегда было что продавать, и всегда были условия для нормальной работы;*

- *с исполнением обязательств перед государством.*

Следующий вид деятельности, который также есть у каждой компании — это **инвестиционная деятельность**. К инвестиционной деятельности относятся прежде всего редкие, не включенные в рутинные бизнес-циклы приобретения дорогих и «долгоиграющих» ресурсов. Такие ресурсы необходимы для «проворачивания» большого количества бизнес-циклов. Это те самые внеоборотные активы, которые мы обсуждали при знакомстве с Балансом. Закупка и ввод в эксплуатацию оборудования — типичный пример инвестиционной деятельности для любой

компании. Открытие нового магазина — самый распространенный вид инвестиций для розничной торговли. Компания может инвестировать не только в саму себя, но и в другие компании: дочерние фирмы или совместные предприятия. В таких случаях говорят, что «компания вошла в капитал» какой-то фирмы или «участвует в капитале других компаний». Денежный поток от инвестиционной деятельности — это движения денежных средств, связанные с:

- *куплей или продажей дорогостоящих ресурсов, используемых в течение нескольких лет;*

- *участием в капитале других компаний, если при этом преследуются долгосрочные цели (в отличие от «быстрых» биржевых спекуляций);*

- *размещением временно свободных денежных средств в банках, инвестиционных фондах, страховых компаниях и др.*

Денежный поток от **финансовой деятельности** — это движения денежных средств,

связанные с:

- *привлечением (и последующим возвратом) денежных средств у банков, финансовых и инвестиционных компаний и др;*
- *взаиморасчетами с учредителями (выплата дивидендов, увеличение уставного капитала, кредиты, которые бизнес и учредители выдают друг другу).*

С каждым из перечисленных видов деятельности связаны свои денежные потоки. Говорят о входящих денежных потоках (поступлениях) и исходящих потоках (выплатах) по текущей, инвестиционной, финансовой деятельности. По каждому из этих видов деятельности можно посчитать результирующий денежный поток. Вот только остатки денежных средств не разносят по видам деятельности. У компании в каждый момент есть только общий остаток денежных средств.

Теперь Вам известны все необходимые понятия, и можно переходить к знакомству с Отчетом о движении денежных средств.

Статьи	Январь	Февраль	Март
Остаток на начало периода			
1. Денежный поток по операционной деятельности			
<i>1.1. Поступления от клиентов:</i>			
<i>1.2. Выплаты денежных средств:</i>			
2. Денежный поток по инвестиционной деятельности			
<i>2.1. Поступления денежных средств:</i>			
<i>2.2. Выплаты денежных средств:</i>			
3. Денежный поток по финансовой деятельности			
<i>3.1. Поступления денежных средств:</i>			
<i>3.2. Выплаты денежных средств:</i>			
Остаток на конец периода			

Таблица 22.

3.2. ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Отчет о движении денежных средств отражен на Таблице 22.

Сверху и снизу в отчете показываются остатки денежных средств на начало и конец периода. В строках, обозначенных только римскими цифрами, указывается

результатирующий денежный поток по соответствующему виду деятельности. Ниже каждой из этих строк (в строках с римскими и арабскими цифрами) записываются суммы входящих и исходящих денежных потоков по соответствующему виду деятельности. В более подробных отчетах под строками с римскими и арабскими цифрами даются статьи следующих уровней, в которых выплаты и поступления расшифровываются более детально. Посмотрим на Таблицу 23.

Статьи	Январь	Февраль	Март
1. Денежный поток по операционной деятельности			
2.1. Поступления от клиентов			
<i>Авансы полученные</i>			
<i>Оплата отгруженного товара</i>			
2.2. Выплаты денежных средств:			
<i>Авансы выплаченные</i>			
<i>Оплата отгруженного товара</i>			
<i>Оплата аренды и содержания помещений</i>			
<i>Оплата труда</i>			
<i>Оплата за рекламу</i>			
<i>Налоговые выплаты</i>			

Таблица 23.

4. МОЖНО ЛИ ВЕРИТЬ ФИНАНСОВОМУ ДИРЕКТОРУ?



На основании финансовой отчетности мы делаем выводы о бизнесе. Но насколько достоверны сами отчетные цифры? Можно ли быть уверенными в безупречности всех сделанных финансистами подсчетов? Можем ли мы, не будучи профессионалами в финансах и учете, проверить профессионализм учетных работников? Познакомимся с простейшими приемами «тестирования» финансовой отчетности. Гарантий того, что успешно выдержавшие «тест» отчеты содержат только достоверную информацию, дать нельзя. Однако убедиться в отсутствии в отчетности некоторых грубых ошибок – можно!

Все три финансовых отчета, с которыми мы знакомимся – это «картинки» про одно и то же: про состояние бизнеса и случившиеся в нем за отчетный период изменения. Содержание отчетов отличается, как отличаются три проекции одной объемной вещи. Но, подобно трем разным проекциям одного и того же объекта, эти три «финансовые кар-



Рисунок 8.

тинки» взаимосвязаны. Существуют математические зависимости между показателями разных отчетов. Нарушение этих зависимостей говорит либо об ошибках в вычислениях, либо о недостатках в учетной методике.

Возьмем Отчет о движении денежных средств за март, Балансовый отчет на начало марта и Балансовый отчет на начало апреля (Рисунок 8).

Вот простейшая зависимость: величина остатка денег в Отчете о движении денежных средств по состоянию, скажем, на начало марта – равна цифре в статье Баланса «Денежные средства» на ту же дату. А величина остатка денег на начало апреля в Отчете о движении денег – та же, что и величина по балансовой статье «Денежные средства»

Отчетный документ	<i>Баланс</i>		<i>Отчет о движении денежных средств</i>	
Дата или период, к которому относится документ	1 марта	1 апреля	Март	
Статья отчетного документа	Денежные средства	Денежные средства	Остаток денежных средств на начало периода	Остаток денежных средств на конец периода

Рисунок 9. Одинаковыми цветами отмечены статьи, показатели по которым должны быть равными

на начало апреля. В этих статьях оба отчета показывают одно и то же: общее количество денег на счетах и в кассах компании в определенный момент времени! Мы отразили это на Рисунке 9.

Казалось бы, равенство очевидное. Однако, с его нарушениями иногда приходится сталкиваться.

Обратимся к еще одному простейшему контрольному соотношению, представленному на Рисунке 10.

Разница между «Чистой прибылью» по Отчету о прибылях и убытках и выплаченными за отчетный период дивидендами должна быть равной «Прибыли отчетного



Рисунок 10.

периода» по Балансу. Нарушение этого равенства – тревожный сигнал о том, что не все благополучно с отчетностью.

Познакомимся с еще одним контрольным равенством, характеризующим отношения компании с ее поставщиками (или субподрядчиками). Для простоты предположим, что в компании **применяется наиболее распространенное правило признания полученных доходов – «по отгрузке»**. Предположим также, что **себестоимость продаж включает только закупочную стоимость товаров**. Есть немало торговых и производственных бизнесов, в которых себестоимость учитывается именно таким образом. А те компании, где себестоимость имеет более сложный состав, мы пока обойдем стороной.

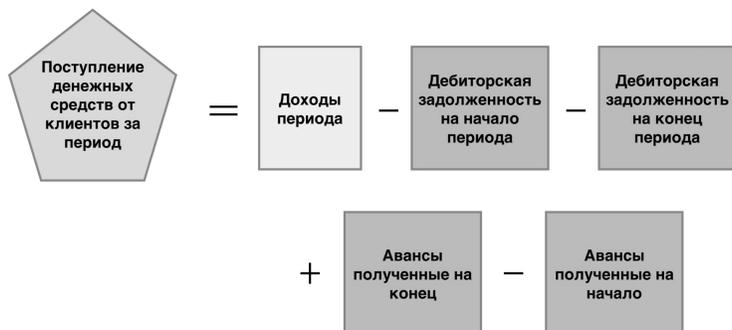


Рисунок 12.

ском учете считаются с НДС.

Также, как и в предыдущей проверочной формуле, цифры для синих прямоугольников мы берем из Баланса, для зеленого — из Отчета о движении денежных средств, для желтого — из Отчета о прибылях и убытках.

Конечно, проверка четырех приведенных здесь равенств — это лишь первый шаг в системе мер по контролю достоверности финансовых отчетов. Но если те из этих равенств, которые применимы к Вашей ситуации, подтвердились, то Вы получили дополнительный довод в пользу доверия к работе

Финансовой службы. Это приятно. Если же нет — у Вас появляются вопросы к финансистам. И это тоже очень неплохо: ведь теперь Вы имеете возможность говорить с ними на одном языке и четко указывать на то, что вызывает у Вас сомнения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы познакомили Вас с основными принципами и понятиями управленческого учета и разобрали их на примере простых обобщенных вариантов трех основных отчетов. В реальных документах управленческой отчетности Вы наверняка обнаружите большее количество статей и более глубокое их дробление на составляющие. Это не должно смущать: когда смысл крупных блоков ясен, дальнейшая детализация уже не собьет с толку. Возможно, Вы обнаружите другие наименования. То, что мы назвали «валовой прибылью», кто-то назовет «маржинальным доходом», а наши «операционные затраты» — назовет «накладными расходами». В сложившейся практике употребление раз-

ных терминов для обозначения одного и того же – не редкость. Но если понятен стоящий за словами смысл, то к принятым в той или иной компании терминам легко привыкнуть. Возможно, для точного понимания цифр придется углубиться в различные методы расчета стоимости продукции на складе или в методы расчета себестоимости продаж. Но и это сделать несложно. Во всяком случае, не сложнее, чем освоить введение в управленческий учет, последнюю страницу которого Вы только что закрыли.

Итак, глубоко вдохните и делайте следующий шаг. Вас ждет набор управленческих отчетов, используемый компанией в её реальных «боевых» условиях. Осваивайте его и начинайте видеть сквозь отчеты экономику конкретного бизнеса в его конкретной ситуации.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
1. ПРИБЫЛЬ	5
1.1. Как измеряют прибыль?	7
1.2. Отчет о прибылях и убытках	20
1.3. Что помешало заработать прибыль?	24
1.4. Может ли курица тягаться с яйцом?	38
2. КАПИТАЛ	46
2.1. Балансовый отчет	48
2.2. Где же моя прибыль?	59
3. ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ	69
3.1. Денежные потоки и виды деятельности	70
3.2. Отчет о движении денежных средств	79
4. МОЖНО ЛИ ВЕРИТЬ ФИНАНСОВОМУ ДИРЕКТОРУ?	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	90

Юрий Вильевич Пахомов
Владимир Львович Хомутов

Прибыль есть, а денег нет
Парадоксы финансов бизнеса