

Юрий Пахомов  
Владимир Хомутов

# Прибыль есть, а денег нет

Парадоксы финансов бизнеса



Юрий Пахомов

**Прибыль есть, а денег нет.  
Парадоксы финансов бизнеса**

«Издательские решения»

**Пахомов Ю.**

Прибыль есть, а денег нет. Парадоксы финансов бизнеса /  
Ю. Пахомов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-835047-4

Консалтинг-Центр «ШАГ» — одна из старейших российских консалтинговых компаний, 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», «Коммерсант» и других изданий.

ISBN 978-5-44-835047-4

© Пахомов Ю.  
© Издательские решения

# Содержание

Предисловие	6
1. Прибыль	7
1.1. Как измеряют прибыль?	8
Конец ознакомительного фрагмента.	9

# **Прибыль есть, а денег нет Парадоксы финансов бизнеса**

**Юрий Пахомов**

**Владимир Хомутов**

© Юрий Пахомов, 2017

© Владимир Хомутов, 2017

*Редактор* Павел Дмитриевич Азыркин

ISBN 978-5-4483-5047-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## 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 многолетний 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 ее следует читать, как можно сравнивать цифры за разные отчетные периоды или находить в хозяйстве места «утечки денег».

## 1. Прибыль



Владельца компании всегда интересуют вопросы: «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 ее 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 Правилom №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  $\text{Прибыль} = \text{Доходы} - \text{Затраты}$ ), 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.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.