



Whale Rider

**Финансовая отчетность в  
компании-разработчике**

Александр Горник, ITCD



Whale Rider

Профессиональная конференция  
по управлению интернет-проектами

# Про себя

- Александр Горник
- [www.itcd.ru](http://www.itcd.ru), управляющий партнер
  
- <http://agornik.moikrug.ru/>
- [agornik@gmail.com](mailto:agornik@gmail.com)
- И так далее (@google)



# Про бизнес

- Маленькая компания, самоокупаемость
- Множество проектов (B2B) + доп. услуги
- Слабая детализация затрат (общие затраты)
- Желание делать продукт, т.е. иметь внутренние проекты (инвестиции)



# Чего нам удалось достичь

- Живы 5й год
- Разработали продукт (>100 loc)
- Выросли по обороту в несколько раз, по людям – в 1,5 раза.



# Зачем считать фин.

## показатели?

- А мы (деятельность), вообще, прибыльны?
- Что зарабатывает деньги (услуги)?
- Кто зарабатывает деньги (отделы)?
- Сколько платить премий (и платить ли)?
- Затраты, план найма, понимание бизнеса



## К примеру, мы

- Расформировали два отдела и направления деятельности
  - Т.е. поняли чем нам выгодно заниматься, а что выгодно не делать или аутсорсить (фокус)
- Отсекли самые мелкие, убыточные проекты
- Разделили компанию на две
- Решили платить налоги и спать спокойно



# Концепция

- Основа себестоимости – 3П разработчиков
- Значит, основа – **стоимость ч/часа**
- Хочется получить
  - Рентабельность по проектам (услугам, отделам), т.е. продали / потратили



Whale Rider

Профессиональная конференция  
по управлению интернет-проектами

# СТРОИМ ФИНАНСОВУЮ МОДЕЛЬ





# Что такое фин. Модель?

- Это excel файл с прогнозом
  - Доходы, расходы
  - Ставка
- Основная цель – план найма, доходов, стоимость ч/часа (и взаимовлияние)



# Как выглядит (demo)

8						исключая провозимые доходы (в так же другие и премия), Смотри по дате реализации, Т.е.	Услуга 3.4	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	
9							Услуга 1	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	
10							В месяц	1 424 778	2 371 878	2 866 371	4 016 240	3 250 743	
11							Итого	50 778 000					
12							Разбивка доходов по 2011	0,03	0,04	0,06	0,08	0,11	
13													
14													
15													
16													
17									1	2	3	4	5
18									Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
19		на руки	С НДФЛ	Премий в год	С НДФЛ	в мес. в средн.							
20	Сотрудник 1	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
21	Сотрудник 2	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
22	Сотрудник 3	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
23	Сотрудник 4	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
24	Сотрудник 5	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
25	Сотрудник 6	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
26	Сотрудник 7	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
27	Сотрудник 8	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
28	Сотрудник 9	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
29	Сотрудник 10	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
30	Сотрудник 11	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
31	Сотрудник 12	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
32	Сотрудник 13	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
33	Сотрудник 14	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
34	Сотрудник 15	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
35	Сотрудник 16	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
36	Сотрудник 17	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
37	Сотрудник 18	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
38	Сотрудник 19	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
39	Сотрудник 20	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
40	Сотрудник 21	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174	29 174
41													
42	Итого ЗП					-25 278 935	2 414 952	2 414 952	2 414 952	2 414 952	2 414 952	2 414 952	2 414 952
43	Расходы на офис, ИТ, и пр.						300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
44	Оборудование и хостинг						100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
45	Услуга 2						150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
46	Услуга 4						200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
47	Аутсорс						200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
48	Непредвиденные расходы						100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
49						-37 878 935	-12 600 000						
50													
51	НДС								614 345				2 076 479
52									104 782	104 782	104 782	692 160	992 160
53	Прибыль								-886 995				447 213
54									-286 332	-286 332	-286 332	148 071	148 071
55	Итого чистая прибыль:												
56	Итого чистая прибыль:	4 819 972	9,5%										
57	Итого чистая прибыль:												
58	Итого чистая прибыль:												
59	Итого чистая прибыль:												
60	Итого чистая прибыль:												
61	Итого чистая прибыль:												
62	Итого чистая прибыль:												
63	Итого чистая прибыль:												
64	Итого чистая прибыль:												
65	Итого чистая прибыль:												
66	Итого чистая прибыль:												
67	Итого чистая прибыль:												
68	Итого чистая прибыль:												
69	Итого чистая прибыль:												
70	Итого чистая прибыль:												
71	Итого чистая прибыль:												
72	Итого чистая прибыль:												
73	Итого чистая прибыль:												
74	Итого чистая прибыль:												
75	Итого чистая прибыль:												
76	Итого чистая прибыль:												
77	Итого чистая прибыль:												
78	Итого чистая прибыль:												
79	Итого чистая прибыль:												
80	Итого чистая прибыль:												
81	Итого чистая прибыль:												
82	Итого чистая прибыль:												
83	Итого чистая прибыль:												
84	Итого чистая прибыль:												
85	Итого чистая прибыль:												
86	Итого чистая прибыль:												
87	Итого чистая прибыль:												
88	Итого чистая прибыль:												
89	Итого чистая прибыль:												
90	Итого чистая прибыль:												
91	Итого чистая прибыль:												
92	Итого чистая прибыль:												
93	Итого чистая прибыль:												
94	Итого чистая прибыль:												
95	Итого чистая прибыль:												
96	Итого чистая прибыль:												
97	Итого чистая прибыль:												
98	Итого чистая прибыль:												
99	Итого чистая прибыль:												
100	Итого чистая прибыль:												



# Доходы по месяцам (demo)

- Берем статистику и делим по услугам (не сложно)
- Сезонность на основе грубых коэффициентов прошлого года
- Можно заложить рост



# ЗП и налоги по месяцам (demo)

- ЗП + желаемая премия
- \*1,13 = с НДФЛ
- \*0,34 > {Планка базы взносов} \* 0,34 ?  
{Планка базы взносов} \* 0,34 : \*0,34  
– Уплачиваем максимум каждый месяц



# Расходы по месяцам (demo)

- Крупные (очевидные) категории учета
- Услуги (часть), если получается
- Не учитывая «проектные» расходы и транзит
- Не забыть запас



# НДС и Прибыль (demo)

- Там все существенно сложнее, но обычно можно упростить:
  - НДС = 18% доходов – 18% расходов, кварталы, 1/3 в месяц
  - Прибыль = (доходы – ЗП - расходы – НДС) \* 20%, кварталы, 1/3 в месяц



# Чистая прибыль (demo)

- = Доходы – все (все) расходы
  - Не бухгалтерская (амортизация и пр.)
- Можно углубить (но есть ли смысл?):
  - До налогов
  - До премий
  - По услугам
  - EBITDA (аля)...



## Считаем ч/час

- Делим расходы (кроме обособленных услуг) на
  - Кол-во «производственников», чье время учитывается попроектно \*
  - Рабочие часы за год \* 0,87 (болезни и отпуска)
- Получаем ставку с НДС. Без НДС: / 1,18





Whale Rider

Профессиональная конференция  
по управлению интернет-проектами

**СТРОИМ СМЕТУ**



# Принципы

- Максимально честная, иначе – запутаемся и нас отождмут
  - Отсюда реальные ч/часы с отпусками и болезнями
  - Минимальная ставка, даже если не продаете все (иначе часы слишком дорогие), лучше сделать доп. услуги



# Ставка

- Лучше без % прибыльности (прибыль за счет того, что делать быстрее чем продано)
- Без включения внутренних инвестиций в час
- Т.е. «голая» ставка по финансовой модели



# Продается не 100% – как быть?

- Выделяем услуги, которые могут быть не в часах, но есть:
  - «Лицензии» на продукт
  - Тех. поддержка (апдейты и суппорт), хостинг
  - Менеджмент
- Внутри считаем как часы (можно и явно)



# «Проектные» затраты

- По сути – транзит
- Просто перевыставляем с минимальной прибылью
- Отдельной строкой



# Переменные затраты

- Не забываем (!)
  - Ежемесячные (от кол-ва месяцев):  
поддержка, хостинг и прочее
  - От объемов проекта (например, размера БД)



# Постараться избежать

- Непрозрачных статей с неясным принципом подсчета объема или неясным DoD
  - Например: менеджмент в %, тестирование, деления на «типы» специалистов
  - Всё, что непроверяемо клиентом



# Как выглядит (demo)

Бюджет проекта		ПРОЕКТ:	КОМПАНИЯ:
		ПРОЕКТ:	КОМПАНИЯ:
Итого:		2 155 865,19	рублей с НДС, за весь период
В том числе:		без НДС	с НДС:
Внебюджетные услуги:	1 250 892,40	1 452 453,03	
Стоимость ЭПБ и egyéb расчетов:	0,00	0,00	
Порядковые услуги:	596 112,00	703 412,16	
стоимость Ч/час:	2 892,00	р. без НДС	
Длительность проекта	3	месяца	
Количество персонала в ЭД	10 000	человек	
Состав работ и услуг:			
Использование готовых сервисов (API)			
Вид работ / услуги	Часы / Единицы	Стоимость	Описание
Пакетные обработки входящих ЭПБ	-	15 000,00	Пакетная обработка входящих ЭПБ с веб-обработкой 3й стороны и отправка отчета на адрес ИТ-специалиста.
Пакетные сервисы обработки входящих ЭПБ (расписка)	-	15 000,00	Сервис ЭПБ-обработки, автоматическая отправка (электронная - через РЭПТ);
Пакетные сервисы перевода платной на бесплатную	-	40 000,00	Сервис перевода платной на бесплатную домену (транзакции - РЭПТ / ЭПБ) без отправки ЭПБ на электронную почту в (исходящий ЭПБ-трафик - по тарифу)
Пакетные сервисы отправки рассылок	-	30 000,00	Возможность автоматической отправки отписки по паролю по паролю и рассылки (электронная - РЭПТ / ЭПБ) трафик - по тарифной сетке.
Стандартные работы (необходимые модули DirectCRM)			
Вид работ / услуги	Часы	Стоимость	Описание
Помощь / платные консультации	-	-	Помощь/консультации для существующих и новых клиентов / платная помощь

Разработка концепции дизайна сайта	25	85 700,00	Описание концепции, 1 вариант дизайна.
Дизайн внутренних (владельческих) страниц сайта	4	10 972,00	2-3 варианта дизайна внутренних (владельческих) страниц сайта.
Верстка страниц сайта	3	9 004,00	Верстка (HTML) страниц сайта.
Верстка / обновление контента страниц, на основе уже готового шаблона	1	1 885,00	Верстка (HTML) одной страницы сайта.
Интервью с заказчиком о сайте, разработка структуры подструктур	10	80 040,00	Описание работы с заказчиком. Иллюстрация структуры сайта, разработка структуры сайта, сборка данных, выбор и установка программного обеспечения и анализ сайта, когда сайт работает.
Мониторинг на этапе согласования, разработки и старта проекта	-	102 000,00	Мониторинг работы сайта, разработка структуры сайта, сборка данных, выбор и установка программного обеспечения.
Ежемесячные услуги:			
Вид работ / услуги	Часы	Стоимость	Описание
Мониторинг проекта (часы)	10	28 800,00	Полный мониторинг проекта и предоставление помощи и консультации по мере необходимости.
Отчеты на основании обратной связи	3	21 540,00	В зависимости от количества часов.
Нормированные работы после старта проекта	10	28 800,00	Обработка запросов, по мере необходимости.
Услуги проекта (зависит от количества потребностей в ЭД)	-	10 000,00	Работы по проекту на основе потребностей заказчика и разработчика.
Транзакции по обработке входящих ЭПБ (зависит от количества потребностей в ЭД)	-	30 000,00	Транзакции по обработке входящих ЭПБ (зависит от количества потребностей в ЭД).
Архив входящих писем и уведомлений	-	80 000,00	Экспорт ЭПБ в архив.
Архив исходящих писем	-	24 000,00	Экспорт ЭПБ в архив.
Транзакции ЭПБ и ЭПБ-трафик	-	-	Стоимость транзакций ЭПБ и ЭПБ-трафика.
Рассылки и стоимость трафика			
Вид работ / услуги	Количество	Стоимость	Описание
Помощь / платные консультации	-	-	Зависит от количества часов.





Whale Rider

Профессиональная конференция  
по управлению интернет-проектами

# ИТОГОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ





# Расходы по проектам (demo)

- Основные расходы: по отчетности по часам
- Доп. услуги: делим пропорционально доле проекта в доходах по данной услуге
- Проектные расходы и доходы



# Отчетность по времени – как?

- Не нужно стремиться собрать отчетность 8 / 40
- Зная «действительное кол-во потраченных часов» и отрепорченное – применяем пропорцию
- Зная пропорцию по проектам – по ней раскидываем внутренние проекты и инвестиции



## Что не обсудили

- Построение ДДС (тех. работа)
  - Доходы (по проектам / услугам)
  - Расходы (по проектам / услугам / категориям)
  - Доход – расходы = сумма на счетах (двойная запись, все введено)
- Сильно сложнее, если бухгалтерия не



## Что не обсудили 2

- Проекты на несколько лет (прошлые периоды)
- «Сложные» клиенты (несколько связанных проектов)



# Как совершенствовать (TODO)

- Детализируем смету по услугам
- Уменьшаем стоимость ч/часа  
детализируя расходы по услугам и  
добавляя «производственников»



# Детализация услуг (TODO 2)

- Понять какие услуги мы оказываем (непропорциональные ч/часам расходы)
  - Менеджмент (учет времени по проектам – как?)
  - Хостинг (разбивка затрат по проектам – как?)
- Более правильная разбивка налогов и общехозяйственных затрат на различные услуги
- Не забываем что некоторые услуги действительно «сопутствующие» и не продаются отдельно





## TODO 3

- Можно полностью автоматизировать
- Хорошо бы фиксировать план на момент продажи проекта, тогда можно понять – где ошиблись и на сколько (а это – бесценный опыт)



# В заключение

- Платите налоги, так проще, интереснее и веселее
- Голосуйте на выборах!
- Вопросы?