

Финансовая отчетность в компании-разработчике

Александр Горник, ITCD



Про себя

- Александр Горник
- www.itcd.ru, управляющий партнер

- http://agornik.moikrug.ru/
- agornik@gmail.com
- И так далее (@google)



Про бизнес

- Маленькая компания, самоокупаемость
- Множество проектов (В2В) + 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



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



СТРОИМ ФИНАНСОВУЮ МОДЕЛЬ

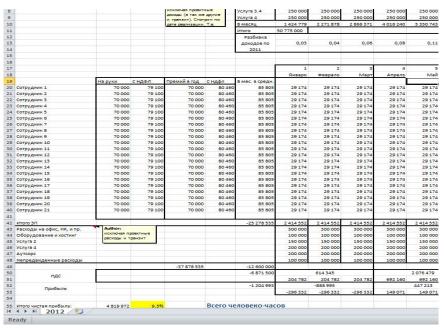


Что такое фин. Модель?

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



Как выглядит (demo)





Доходы по месяцам (demo)

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



3П и налоги по месяцам (demo)

- 3П + желаемая премия
- *1,13 = c 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, квартально, 1/3 в месяц
 - Прибыль = (доходы 3П расходы НДС) *
 20%, квартально, 1/3 в месяц



Чистая прибыль (demo)

- = Доходы все (<u>все</u>) 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



СТРОИМ СМЕТУ



Принципы

- Максимально честная, иначе запутаемся и нас отожмут
 - 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 молепи



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 прибыльностью
- 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)



		V	Заве доние и
Вид работы / услуги	Konwected	Стоимость	Описания
Рассылки и стоимость трафи	KE		
Тоничсокий Email и Sma траффик	*0	*	отправлонны восстановлен
		27 0 00,0 00	CHET BUCTOST
Appropriated Horizon		24 000,00p.	5/15 H (H (
Аранда экскливи внага начера из	2	60 000 00a	моправлония Экоклюзияна
Тооничаская поддаржка DirectCRM (зависит от колта а потрабиталай в 8.0)	-2	30 000,00	III ТОЛЬКО В ОДНО РАЗОВ вораги О Iroc
Хостинг проскта (зависит от колгва потробителой в 8д)	-	10 000,00p.	Размощоние доступности треб ований вобеты).
Непредвидонные работы после старта проекта	10	28 6 50,0 Op.	Отработка за привлочения
самы	ā	21 544,00p.	В варисиност
Монедживонт проскта (чаков) Ответы на обездения в обезтную	10	28 6 80,0 Op.	Токущий но- дополнитоль и пред остав и в очтие ток
Бид рабогы / услуги	Часон	Telephone Control	Описания
Ежеместчные услуги:	W100111	Стоиность	
			Сторонани.
Монедживом на это по согласования, разработки и старта проекта		102 808,40p.	Утачнение т функционал страниц сай коммуникац
ра аработонныся сторонния падрядником	30	80 0 40,00p.	рогистрация история уча донных, выб по бедителю
Интограция ОггосСЯМ с сайтом.			Стучай, кага другим падр Рассчитан п
страницы, на основе уже готового шаблона	1	2 665,00p.	осново рано
Ворстка страниц сайта Ворстка / обновления контента	3	8 004,00p.	средной сло англация. Верстка (рай
Дласійн анутроннік (алохонных) ставниц світа	4	10 6 72,0 Op.	Дизайн анул согласованн борстка (ра
Разработка концопции дивайна сайта	25	88 700,00p.	Описание к ава аботкан



ИТОГОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ



Как выглядит (demo)

Name	Tpu6ыльной REF! REF! REF! REF! REF! REF! REF!	#REF! #REF! #REF! #REF! #REF! #REF!		E ex. Год Прибыль руб #REF! #REF! #REF! #REF!	F G Сюда вводим параметр Часов потрачено (час) 0 408 327	Стандартные	Часы, кастом, менеджиент, обратная связь —	Ј Поддержка	К	L Тотал по трудозатратам	М	N Расчетны	0 е параметры	P	Q Q	R	S	T	U	V 3a n	прошлые по
Rpoexts	IPUGБUЛЬНОСТЬ IREF! IREF! IREF! IREF! IREF! IREF! IREF! IREF!	Прибыль р. #REF! #REF! #REF! #REF! #REF!	За т Прибыль % #REF! #REF! #REF! #REF!	Прибыль руб #REF! #REF! #REF!	Сюда вводим параметр Часов потрачено (час)	Стандартные работы 224 200	менеджмент, обратная опязь	Ј Поддержка		трудозатратам	Расход	N Расчетны		Р	Q	R	S	Т	U	V 3a n	
The The	Tpu6ыльной REF! REF! REF! REF! REF! REF! REF!	Прибыль р. #REF! #REF! #REF! #REF! #REF!	Прибыль % #REF! #REF! #REF!	Прибыль руб #REF! #REF! #REF!	Часов потрачено услуга 1 (час) тотрачен 0	Стандартные работы • 224 200	менеджмент, обратная опязь	Поддержка	Хостинг	трудозатратам		Расчетны	е параметры			100	•			3a n	рошлые п
The potential The	REF! REF! REF! REF! REF! REF!	#REF! #REF! #REF! #REF! #REF! #REF!	#REF! #REF! #REF! #REF!	#REF!	потрачено потрачени (час) 0 408	о работы	менеджмент, обратная опязь	Поддержка	Хостинг	трудозатратам		10.11.11	al articles								
	REF! REF! REF! REF! REF! REF! REF!	#REF! #REF! #REF! #REF! #REF!	#REF! #REF! #REF!	#REF! #REF! #REF!			084 050		-	(доход)	трудозатрат	Доход услуга 1	Расход услуга 1	Услуга 2.1 доход	Услуга 2.2 доход	Тотал во Услуге 2	Расход по услуге 2	Проектные доходы	Проектные расходы	Доход прошл.	Расхо
Проект 2	REF! REF! REF! REF! REF! REF!	#REF! #REF! #REF! #REF!	#REF! #REF!	#REF!				0	29 893	#REF!	#REF!	#REF!	#RFF!	#REF!	#REF!	#RFFI	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	-
Проект 3	REF! IREF! IREF! IREF! IREF!	#REF! #REF! #REF!	#REF!	#REF!				134 520	29 693	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
Проект 4 як Проект 5 як Проект 6 як Проект 7 як Проект 8 як Проект 9 як Проект 10 як	REF! REF! REF! REF!	#REF! #REF! #REF!	#REF!		321	1	1 822 720 219 713	228 920	94 400	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
Проект 5 #R Проект 6 #R Проект 7 #R Проект 8 #R Проект 9 #R Проект 10 #R	REF! REF! REF! REF!	#REF! #REF!		#KEF!	415	0	2 657 160	53 808	94 400	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
Проект 6 #R Проект 7 #R Проект 8 #R Проект 9 #R Проект 10 #R	REF! REF!	#REF!		#REF!		20 64 900	1 263 643	53 608	0	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
Проект 7	REF!		#REF!	#REF!	139	129 800	248 468	0	23 600	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
Проект 8 #R Проект 9 #R Проект 10 #R	REF!	#REF!	#REF!	#REF!	235	212 400	466 328	0	47 200	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
Проект 9 #R Проект 10 #R		#REF!	#REF!	#REF!	0	212 400	23 010	0	47 200	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
Проект 10 #R		#REF!	#REF!	#REF!	559	50 1 402 775		0	0	#REFI	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REFI	#REF!	
	REF!	#REF!	#REF!	#REF!	1 276	10 76 700		0	0	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REF!	#REF!	#REF!	#REF!	232	254 880	594 951	0	35 400	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REF!	#REF!	#REF!	#REF!	117	165 200	315 603	0	23 600	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REF	#REF!	#REF!	#REF!	420	273 669		161 424	70 800	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REF!	#REF!	#REF!	#REF!		20 0	3 807 608	197 768	0	#REF!	#REF!	#REF!	#RFF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REF!	#REF!	#REF!	#REF!	1	0	111 904	26 904	0	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REF	#REF!	#REF!	#REF!	28	ŏ	212 542	94 164	0	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REF!	#REF!	#REF!	#REF!	128	300 900	445 298	0	25 960	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REF!	#REF!	#REF!	#REF!	18	121 068	91 275	0	82 600	#RFF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REF	#REF!	#REF!	#REF!	0	45 430	433 229	35 300	02.000	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REF!	#REF!	#REF!	#REF!	30	118 000	241 622	0	35 400	#REF!	#REF!	#RFF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REF!	#REF!	#REF!	#REF!	1 761	4 027 767	9 484 911	8 376 684	1 686 489	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REF	#REF!	#REF!	#REF!	2	292 640	285 709	0	7 867	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REF!	#REF!	#REF!	#REF!	1	0	26 904	26 904	0	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REF!	#REF!	#REF!	#REF!	11	230 100	432 649	0	35 400	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REF	#REF!	#REF!	#REF!	17	3 292 942		2 027 464	661 130	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REF!	#REF!	#REF!	#REF!	0	0	359 439	0	0	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REF!	#REF!	#REF!	#REF!	0	147 500		0	23 600	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REF!	#REF!	#REF!	#REF!	0	0	500	0	0	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	REFI	#REF!	#REF!	#REF!	0	202 960	355 926	0	23 600	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	0	0	0	0	0	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
Итого:			1.77871170	2000	1	00 11 631 031	30 865 512	11 363 860	2 906 939	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!		#REF!	#REF!	#REF!	#REF!			
					Всего часов:																$\overline{}$
Услуга 1					#REF!																
Доходы	0	1																			
Расходы	#REF!	1																			
Услуга 2	#REF!	-																			



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?