



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, управляющий партнер

- <http://agornik.moikrug.ru/>
- 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 т.ч. же другие и премия), Смотри по дате окончания 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	2 271 878	2 866 371	4 016 240	5 250 743
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												
18												
19												
20	Сотрудник 1	на руки	С НДФЛ	Премий в год	С НДФЛ	в мес. в средн.	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	
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
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
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
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
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
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
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
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	Сотрудник 10	70 000	79 100	70 000	80 460	85 805	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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
41												
42	Итого СП					-25 278 535	2 414 552	2 414 552	2 414 552	2 414 552	2 414 552	2 414 552
43	Расходы на офис, ИТ, и пр.						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
45	Услуга 2						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
47	Аутсорс						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
49						-37 878 535						
50												
51	НДС								614 345			2 076 479
52	Прибыль								104 782	204 782	692 160	992 160
53												
54												
55	Итого чистая прибыль:	4 819 972	9,5%									
56	Итого чистая прибыль:											
57	Всего человеко-часов											



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	
Вознаграждение услуги:	1 250 892,40	1 452 453,03	
Стоимость ЭПЗ и отдаленных:	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 ЭПЗ	-	15 000,00	Пакетные обработки входящих ЭПЗ с веб-обработкой 3й стороны и отправка отправки на адрес smtp (свои/чужой).
Пакетные сервисы в трафике входящих ЭПЗ (расылка)	-	15 000,00	Сервисы ЭПЗ-трафика: автоматическая отправка (тронинки - через RDS7);
Пакетные сервисы правки плателей	-	40 000,00	Сервисы правки плателей на мобильных устройствах (тронинки - RDS7 / SOAP без отправки ЭПЗ на сервера по факту в (исходящий ЭПЗ-трафик - по тарифу)
Пакетные сервисы отправки рассылок	-	30 000,00	Возможность автоматической правки отправки по паролю по паролю и авторизации (тронинки - RDS7 / SOAP трафик - по тарифной сетке)
Стандартные работы (необходимые модули DirectCRM)			
Вид работ / услуги	Часы	Стоимость	Описание
Помощь / платные консультации	-	-	Помощь когда для существующего / "Совместимы" / платная помощь

Работа концепции дизайна сайта	25	85 700,00	Описание концепции, 1 ва разработка. 2-3 ключевые дизайны внутренних (дизайн страниц сайта)
Дизайн внутренних (входящих) страниц сайта	4	10 972,00	Описание концепции, 1 ва разработка. 2-3 ключевые дизайны внутренних (дизайн страниц сайта)
Верстка страниц сайта	3	9 004,00	Верстка (html+css) одной страницы, дизайн, вставка анимации
Верстка / обновление контента страницы, на основе уже готового шаблона	1	1 885,00	Верстка (html+css) одной страницы, дизайн, вставка анимации
Интервью с заказчиком о сайте, разработка структуры подструктур	30	80 040,00	Случай, когда сайт разрабатывается другим подрядчиком. Ильяс Разработка прототипа сайта, разработка, адаптация, история, баланс в данных, выбор и замена при необходимости
Мониторинг на этапе согласования, разработки и старта проекта	-	102 000,40	Уточнение требований и функциональной спецификации страниц сайта, согласование контента и структуры страниц, Уточнение в ходе разработки
Ежемесячные услуги:			
Вид работ / услуги	Часы	Стоимость	Описание
Мониторинг проекта (часы)	10	28 800,00	Полный мониторинг при появлении новых требований и предоставлении правки и в других случаях в процессе
Отчеты на основании в обратную связь	5	21 540,00	В зависимости от количества часов
Нормированные работы после старта проекта	10	28 800,00	Обработка запросов, по сути, работа с требованиями (и т.д.)
Услуги проекта (зависит от количества потреблений в ЭД)	-	10 000,00	Разработка проекта на основе требований, согласование и разработка 100-200 единиц работ.
Тренинги по работе с DirectCRM (зависит от количества потреблений в ЭД)	-	30 000,00	!!! ПО ТАРИФУ ЭПЗ!!! ПРО ЭПЗ!!! ОДНОКЛИКОВЫЕ АКЦИИ - в DirectCRM (без отправки ЭПЗ и доставки)
Архивы входящих писем и уведомлений	-	80 000,00	Экспорт ЭПЗ в архив
Архивы исходящих писем	-	24 000,00	ЭПЗ в архиве с тарификацией
Тренинги по Email и Sms трафику	-	-	Система автоматизации на основе отправки трафика в рассылку и рассылку
Рассылки и стоимость трафика			
Вид работ / услуги	Количество	Стоимость	Описание
Помощь / платные консультации	-	-	Зависит от количества и сложности данных



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?