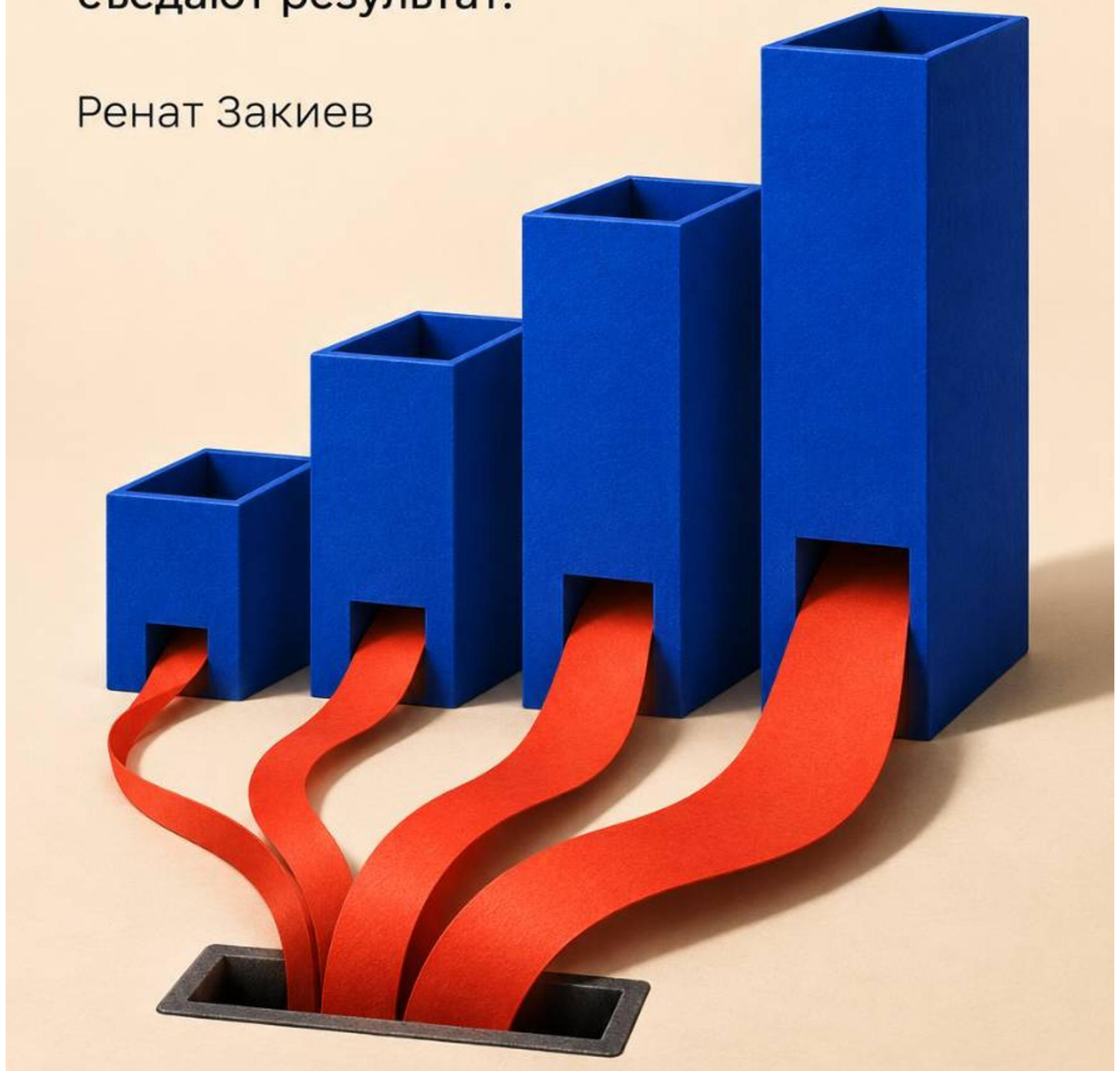
Ваш оборот вас обманывает

Как отличать рост продаж от роста прибыли и находить заказы, клиентов и направления, которые съедают результат.

Ренат Закиев



Ренат Закиев

Ваш оборот вас обманывает. Как отличать рост продаж от роста прибыли и находить заказы, клиентов и направления, которые съедают результат.

«Автор»
2026

Закиев Р.

Ваш оборот вас обманывает. Как отличать рост продаж от роста прибыли и находить заказы, клиентов и направления, которые съедают результат. / Р. Закиев — «Автор», 2026

Продажи растут, заказов становится больше, а прибыль уменьшается. Где теряется результат? «Ваш оборот вас обманывает» — практическое руководство для собственников и руководителей небольших компаний. Книга помогает связать выручку, затраты и прибыль, увидеть экономику заказов, клиентов и направлений и проверить, что изменится от конкретного решения. Вы узнаете, как скидки съедают вклад, почему общие расходы нельзя распределять без объяснений, как учитывать переделки и ограниченную мощность и почему отказ от «убыточного» клиента иногда ухудшает результат компании. Внутри — 28 глав, сквозной пример с проверенными расчётами и 16 рабочих форм. Не обещание найти виноватого, а инструмент для решений на основе зрелых данных и понятной экономики.

© Закиев Р., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Аннотация 6
О границах применения 7
Как читать эту книгу 8
Часть I. Что именно выросло 9
1. Большая продажа не обещает большого результата 9
2. Пять чисел, которые нельзя называть одним словом 10
3. Лестница результата: от выручки до прибыли компании 11
4. Деньги на счёте не подтверждают прибыль 12
Конец ознакомительного фрагмента. 13

Ренат Закиев
Ваш оборот вас обманывает. Как отличать рост продаж от роста прибыли и находить заказы, клиентов и направления, которые съедают результат.

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Для собственников и руководителей небольших компаний

Редакция от 18 ноября 2026 года

Аннотация

Продажи растут, заказов становится больше, а прибыль уменьшается. Где теряется результат? «Ваш оборот вас обманывает» — практическое руководство для собственников и руководителей небольших компаний. Книга помогает связать выручку, затраты и прибыль, увидеть экономику заказов, клиентов и направлений и проверить, что изменится от конкретного решения. Вы узнаете, как скидки съедают вклад, почему общие расходы нельзя распределять без объяснений, как учитывать переделки и ограниченную мощность и почему отказ от «убыточного» клиента иногда ухудшает результат компании. Внутри — 28 глав, сквозной пример с проверенными расчётами и 16 рабочих форм. Не обещание найти виноватого, а инструмент для решений на основе зрелых данных и понятной экономики.

О границах применения

Книга посвящена управленческому анализу результата. Все компании, суммы и мини-примеры вымышлены. Внешняя статистика и утверждения об отраслевых нормативах не используются. Юридические и налоговые условия не выводятся из универсальных ставок.

Примеры не являются индивидуальной финансовой, налоговой или юридической консультацией. Решения о клиентах, ценах, обязательствах и финансировании требуют данных конкретной компании и необходимой профильной проверки.

Книга № 2 из списка концепций бизнес-книг: A02. Версия рукописи 1.0. Рабочие формы в Word редактируются. В сравнительных таблицах PY — прошлый сопоставимый период, AC — текущий; оба учебных периода завершены по допущениям модели.

Как читать эту книгу

В конце месяца руководитель продаж приносит хорошую новость: оборот вырос почти на четверть. Заказов больше, крупные клиенты покупают активнее, команда работает с полной отдачей. Собственник открывает отчёт о результате и видит убыток. Первая мысль — ошибка в учёте. Вторая — бухгалтерия опять не понимает коммерцию. Третья, самая полезная: какие изменения в продажах и затратах превратили рост в потерю результата?

Эта книга помогает ответить на третий вопрос. Она предназначена для собственников и руководителей небольших компаний, которым недостаточно знать сумму продаж. Здесь рассматриваются заказы, клиенты, направления, каналы и ресурсы: как связать их с результатом компании и не перепутать полезную детализацию с точным распределением случайных чисел.

Главное слово в названии — «обманывает», но оборот сам по себе не плохой показатель. Он описывает масштаб продаж в выбранном определении. Ошибка начинается, когда масштаб принимают за благополучие, деньги на счёте — за прибыль, а высокий процент маржи — за достаточный абсолютный результат. Один показатель не обязан отвечать на все вопросы собственника.

В книге три разных управленческих вопроса не смешиваются. Заработала ли компания за период? Какие объекты создают и потребляют результат? Что изменится, если принять конкретное решение? Отчёт с полной себестоимостью полезен для первого и второго вопросов, но не всегда даёт правильный ответ на третий. Закрыть направление только потому, что ему распределили часть аренды, — не то же самое, что уменьшить аренду компании.

Сквозной пример построен на вымышленной компании «Практика». У неё три типа работ и два сопоставимых периода. Все исходные суммы, часы, правила и ограничения раскрыты. Пример не является отраслевым нормативом. Периоды условные, завершённые и одинаковой продолжительности; данные считаются достаточно зрелыми для учебного сравнения. Для реальной компании такую зрелость необходимо доказать.

Показатель результата в примере — управленческая операционная прибыль после отдельно показанной амортизации, до процентов и налога на прибыль. Он не называется чистой прибылью. Налоговые и бухгалтерские правила, статус НДС, признание выручки и юридические условия зависят от ситуации компании; рабочие определения необходимо согласовать с бухгалтером и при необходимости профильным специалистом. В примере выручка и затраты заданы на сопоставимой экономической базе без сумм возмещаемых косвенных налогов; невозмещаемые суммы, если применимы, должны входить в соответствующие затраты. Ставки и режим налогообложения не предполагаются.

Читайте по порядку, если управленческого отчёта пока нет. Если отчёт есть, но каждое обсуждение заканчивается спором, начните с определений, зрелости данных и правил затрат. Если нужно принять срочное решение о скидке, заказе или закрытии направления, сначала найдите соответствующую главу, но обязательно вернитесь к ограничениям расчёта. Быстрый ответ на неверно поставленный вопрос опаснее медленного.

Часть I. Что именно выросло

1. Большая продажа не обещает большого результата

Продать на миллион — событие для коммерческого отдела. Получить из этого миллиона деньги, покрыть исполнение, обслуживание, ресурсы и обязательства — другая история. Когда собственник слышит только первую часть, рост легко становится убедительным объяснением любых расходов: больше клиентов, значит, нужно больше людей; больше заказов, значит, закупим запас; больше выручки, значит, результат появится позже.

Но рост способен усиливать как хорошую, так и плохую экономику. Если каждый дополнительный заказ даёт достаточный вклад и не требует дорогого расширения мощности, масштаб помогает. Если цена не покрывает дополнительные затраты или заказ вытесняет более полезную работу, масштаб ухудшает положение. Иногда новая ступень оборота запускает найм, оборудование и управление, и прибыль временно или постоянно становится ниже.

В учебной компании «Практика» выручка увеличивается с 5 500 до 6 805 тысяч рублей. Это плюс 1 305, или примерно 23,7 процента. Одновременно операционный результат меняется с прибыли 500 на убыток 105. Противоречия нет: переменные затраты, прямые постоянные расходы и общие расходы выросли так, что дополнительная выручка не сохранилась в результате. Позже мы разложим изменение до последней тысячи.

Не делайте из этого вывод, что продажи надо ограничивать вообще. Нужен более точный вопрос: какие продажи, на каких условиях, с какой нагрузкой и затратами? Выручка остаётся важной, но перестаёт быть оправданием. Команда должна уметь показать не только подписанную сумму, но и условия превращения этой суммы в экономический результат.

Собственнику полезно изменить начало ежемесячного разговора. Вместо «на сколько выросли?» спросить: «что изменилось в признанной выручке, маржинальном доходе и операционной прибыли; какие факторы связывают эти цифры?» Если ответы отсутствуют, хвалить или ругать коммерцию пока рано: сначала нужно собрать проверяемую картину.

Практикум.Возьмите последний отчёт о продажах. Рядом с ростом оборота запишите изменение операционного результата в рублях. Если второго числа нет или определения несопоставимы, это первый вопрос к системе данных, а не доказательство успеха или провала команды.

2. Пять чисел, которые нельзя называть одним словом

Под словом «продажи» в компании могут скрываться заявки, подписанные договоры, отгрузки, признанная выручка и поступления денег. Каждое число полезно, но между ними есть события и условия. Подписанный договор может исполняться несколько месяцев. Отгрузка может иметь особые условия признания. Аванс может поступить раньше выполнения обязательства. Неоплаченная выполненная работа, наоборот, может уже участвовать в результате периода.

Определите словарь. Заказы показывают будущую загрузку при оговорённых ограничениях. Признанная выручка участвует в расчёте результата по принятой политике. Денежные поступления показывают фактические движения средств. Валовой оборот может включать суммы, которые затем уменьшаются на возвраты, скидки или иные корректировки. Ни одно определение не следует незаметно менять между отчётами.

Пример: договор на 1 000 тысяч подписан в конце месяца, клиент перечислил аванс 300, а выполнение ещё не началось. Нельзя автоматически назвать все 1 000 выручкой текущего месяца или считать 300 прибылью. Как именно и когда признаётся результат, зависит от условий и принятой учётной политики. Для управления нужно сохранить отдельные факты: договор, полученный аванс, исполнение, признание и последующий расчёт.

Чистая выручка в этой книге означает признанную выручку после соответствующих уменьшений и без собираемых для бюджета косвенных налогов там, где это применимо. Это не чистая прибыль. И это не автоматически сумма, которую перечислил посредник после удержания комиссии: комиссия может требовать отдельного отражения в экономике канала. Представление выбирают последовательно и сверяют с источниками.

Практикум.Попросите продажи, бухгалтерию и собственника независимо определить «оборот за месяц». Сопоставьте ответы. Если они разные, закрепите названия показателей и мост между ними. Пока этого нет, спор о процентах роста может быть спором о разных событиях, а не о работе людей.

3. Лестница результата: от выручки до прибыли компании

Чтобы видеть, где исчезают деньги результата, нужна последовательная лестница. В нашей модели первая ступень — чистая выручка. Из неё вычитаются переменные затраты в согласованном составе. Получается маржинальный доход. Затем вычитаются прямые постоянные расходы направления. Получается результат направления до общих расходов. Из суммы таких результатов вычитаются общие расходы компании и отдельно показанная амортизация. Получается управленческая операционная прибыль.

Каждая ступень отвечает на свой вопрос. Маржинальный доход показывает вклад продаж после затрат, меняющихся в выбранной модели с объёмом. Результат направления учитывает его собственную инфраструктуру. Операционная прибыль показывает, хватило ли вклада на общий контур и амортизацию. Если в отчёте не учтены проценты и налог на прибыль, нельзя подписывать итог «чистая прибыль».

Не переносите в эту лестницу другую формулу под тем же названием. Иногда маржой называют выручку минус только закупку товара, иногда — выручку минус все прямые расходы, включая постоянный штат. Оба внутренних показателя могут иметь назначение, но их нельзя сравнивать без расшифровки. Словарь и состав строк важнее модного сокращения.

В базовом периоде «Практики» выручка 5 500, переменные затраты 3 200, маржинальный доход 2 300. Прямые постоянные расходы 950 оставляют 1 350. Общие расходы 700 и амортизация 150 дают операционную прибыль 500. Суммы сходятся: 5 500 минус 3 200 минус 950 минус 700 минус 150 равно 500. Эта связка должна сохраняться при любом разрезе отчёта.

Не забывайте труд собственника. Если он выполняет регулярную работу бесплатно с точки зрения текущего учёта, экономическая устойчивость может быть завышена. Для проверки воспроизводимости бизнеса полезна отдельная оценка стоимости замещения. Но её нельзя тайно добавить к фактическим расходам и снова вычесть уже учтённое вознаграждение. Отдельно назовите факт и расчётную корректировку.

Практикум.Нарисуйте свою лестницу из пяти–семи строк. Напротив каждой укажите формулу, состав затрат и то, чего в показателе нет. Попросите коллегу восстановить итог из деталей. Если он не может, отчёт пока неаудируем.

4. Деньги на счёте не подтверждают прибыль

Убыточная компания может иметь большой остаток благодаря авансам, кредиту или взносу собственника. Прибыльная — испытывать дефицит из-за отсрочек клиентам, запасов и погашения долга. Поэтому проверка прибыли и проверка ликвидности связаны, но не заменяют друг друга.

В книге о результате мы не будем строить весь платёжный календарь. Но собственник должен уметь объяснить мост от прибыли к изменению денег. Для этого учитывают неденежные статьи, изменения оборотного капитала, инвестиционные выплаты, финансирование и другие конкретные денежные события. Пример показывает механику, а не универсальную форму бухгалтерской отчётности.

У «Практики» операционный убыток текущего периода 105. Добавление обратно неденежной амортизации 150 даёт 45 до изменений оборотного капитала. Рост дебиторки на 800 и запасов на 200 уменьшает деньги. Увеличение обязательств перед поставщиками на 300 и авансов клиентов на 250 увеличивает их. Денежный поток до отдельно раскрытых процентов и налоговых платежей становится минус 405. Дальнейшие движения приведены в сквозном расчёте.

Из этого не следует, что просрочка поставщикам полезна сама по себе. Увеличение обязательств объясняет деньги, но может создавать договорные и операционные риски. Авансы клиентов тоже не являются свободным заработком: за ними стоит исполнение. Финансовый мост — объяснение факта, не список рекомендуемых действий.

Держите рядом два коротких ответа: как компания заработала и как изменились доступные деньги. Если результаты расходятся, ищите объяснение в связке отчётов. Не исправляйте отчёт о прибыли до совпадения с банковским остатком и не называйте поступивший кредит доказательством эффективности бизнеса.

Практикум.Выберите период с неожиданным изменением денег. Разделите объяснения на результат, оборотный капитал, инвестиции и финансирование. Если остаётся необъяснённая разница, не называйте её «прочим»: найдите источник или обозначьте ограничение данных.

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.