



**Вебинар 25.01.2022  
для АК «Правовест»  
«Прибыль есть, а денег нет»**

**Наталья Удалова**

финансовый директор, консультант, преподаватель



## Наталья Удалова

1. Опыт финансовой работы более 23-ти лет в крупном бизнесе на ТОП финансовых позициях.
2. Прошла путь от главного бухгалтера до финансового директора.
3. В 2017 основала проект FinAnswers - финансовый менеджмент для малого и среднего бизнеса.
4. Преподаватель ВШЭ и РЭШ. Курс для магистров «Диагностика финансового состояния компании».
5. Эксперт программы «Академия привлечения капитала» Московской Биржи и БШ Сколково.
6. Автор статей на платформе Executive, в журнале «Генеральный директор» и в своем профессиональном блоге на сайте. <https://www.finanswers.ru/blog>
7. Автор курсов на платформах: Контур, Нетология, Он-лайн школа ресторанного сервиса «ProStaff»

# Что обсудим?

---

- 1.** Прибыль и деньги. Почему некорректно сравнивать эти 2 показателя?
- 2.** Бывают ситуации когда «Прибыли есть, а денег нет», а бывает наоборот «Деньги есть, а прибыли нет». Почему? Какая ситуация опаснее?
- 3.**оборотный капитал. Что это такое? Зачем его считать и как он влияет на деньги?

# «Я что деньги не смогу посчитать?»

---

Сказал мне один собственник бизнеса, подразумевая ПРИБЫЛЬ.

# Прибыль vs Деньги. Можно ли сравнивать?

---

**Деньги** - это остаток на ДАТУ на счетах и в кассе. Он всегда положительный. Его можно точно посчитать.

**Прибыль** - это результат работы компании за ПЕРИОД времени. Разница между всеми полученными доходами и всеми произведенными за период расходами. Прибыль может быть положительной, отрицательной и нулевой.

**Сравнивать ОСТАТОК на ДАТУ и ДЕЛЬТУ за ПЕРИОД не корректно.**

А что сравнивать можно?

# Денежный поток vs Прибыль

---

## Денежный поток:

Разница между всеми поступлениями за ПЕРИОД денежных средств и всеми выбытиями денежных средств за ПЕРИОД. (Кассовый метод)

## Прибыль:

Разница между всеми полученными за ПЕРИОД доходами и всеми произведенными за ПЕРИОД расходами. (Метод начисления)

**Денежный поток и Прибыль могут быть положительными, отрицательными и нулевыми.**

*Однако,*

*Денежный поток  $\neq$  Прибыль (почти никогда)*

# «Метод начисления» vs «Кассовый метод»

---

ВЫРУЧКА

-

РАСХОДЫ

=

ПРИБЫЛЬ

≠

≠

≠

ПРИХОД ДЕНЕГ

-

РАСХОД ДЕНЕГ

=

ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК



# Например:

## Влияние операций на деньги и/или на прибыль

No	Операции	Прибыль		Деньги	
		+	-	+	-
1	Погашение задолженности кредиторам				-
2	Продажа товаров с отсрочкой платежа	+			
3	Покупка оборотных активов с отсрочкой платежа				
4	Поступление денежных средств от дебиторов			+	
5	Начисление амортизации ОС		-		
6	Покупка товаров за наличный расчет				-
7	Увеличен акционерный капитал наличными деньгами			+	

<b>Различия между ОПУ и ОДДС</b>		
	<b>опу</b>	<b>оддс</b>
Себестоимость товаров (работ, услуг)	X	
Амортизация ОС и НМА	X	
Потери от брака	X	
Недостачи и излишки	X	
Начисленные резервы по ДЗ (товарам)	X	
Переоценка ОС	X	
Курсовые разницы	X	
Покупа ОС и НМА (деньги перечислены)		X
Продажа ОС и НМА (деньги получены)		X
Займы и кредиты полученные / возвращенные (нами)		X
Займы выданные / возвращение (нам)		X
Депозиты размещенные / возвращенные		X

# Вывод 1

---

Поскольку, методы расчета прибыли и денежного потока разные, то их величины не совпадают (почти никогда).

Но бывает иначе ...

- Прибыль  $>$  Денежного потока (прибыль есть, а денег нет)
- Прибыль  $<$  Денежного потока (деньги есть, а прибыли нет)
- Прибыль  $=$  Денежному потоку (бизнес в моменте)

# Какая ситуация более чувствительная?

---

- 1. Прибыль есть, а денег нет**
- 2. Прибыли нет, а деньги есть**

# Какая ситуация более опасная?

---

- 1. Прибыль есть, а денег нет**
- 2. Прибыли нет, а деньги есть**

- Деньги это очень конкретный и очень чувствительный объект, если их не хватает, то компания начинает экономить и тратить меньше.
- Прибыль менее чувствительный объект. Отсутствие прибыли можно почувствовать не сразу. Бывают ситуации, когда прибыли может и не быть.

# Пример 1: Прибыль = Денежному потоку

В кассе 50 тыс.руб. (Уставный капитал)

Купили 100 кв.м. ламината за 50 тыс.руб. и расплатились сразу.

Продали 100 кв.м ламината за 60 тыс.руб. деньги получили сразу.

Отчет о прибылях и убытках		Отчет о движении денежных средств		Баланс			
				Актив		Пассив	
		Остаток на начало	50 000	Запасы	0	Уставный капитал	50 000
Выручка	60 000	Приход	60 000	Дебиторская задолженность	0	Прибыль	10 000
Расходы	50 000	Расход	50 000	Деньги	60 000	Кредиторская задолженность	0
		Остаток на конец	60 000				
<b>Прибыль</b>	<b>10 000</b>	<b>Денежный поток</b>	<b>10 000</b>	<b>Итого</b>	<b>60 000</b>	<b>Итого</b>	<b>60 000</b>



# Пример 2: Прибыль > Денежного потока

В кассе 50 тыс.руб. (Уставный капитал)

Купили 100 кв.м. ламината за 50 тыс.руб. и расплатились сразу.

Продали 50 кв.м ламината за 30 тыс.руб. деньги получили сразу.

Отчет о прибылях и убытках		Отчет о движении денежных средств		Баланс			
				Актив		Пассив	
		Остаток на начало	50 000	Запасы	25 000	Уставный капитал	50 000
Выручка	30 000	Приход	30 000	Дебиторская задолженность	0	Прибыль	5 000
Расходы	25 000	Расход	50 000	Деньги	30 000	Кредиторская задолженность	0
		Остаток на конец	30 000				
<b>Прибыль</b>	<b>5 000</b>	<b>Денежный поток</b>	<b>-20 000</b>	<b>Итого</b>	<b>55 000</b>	<b>Итого</b>	<b>55 000</b>

# Пример 3: Прибыль > Денежного потока

В кассе 50 тыс.руб. (Уставный капитал)

Купили 100 кв.м. ламината за 50 тыс.руб. и расплатились сразу.

Продали 50 кв.м ламината за 30 тыс.руб. с рассрочкой платежа на 2 недели.

Отчет о прибылях и убытках		Отчет о движении денежных средств		Баланс			
				Актив		Пассив	
		Остаток на начало	50 000	Запасы	25 000	Уставный капитал	50 000
Выручка	30 000	Приход	0	Дебиторская задолженность	30 000	Прибыль	5 000
Расходы	25 000	Расход	50 000	Деньги	0	Кредиторская задолженность	0
		Остаток на конец	0				
<b>Прибыль</b>	<b>5 000</b>	<b>Денежный поток</b>	<b>-50 000</b>	<b>Итого</b>	<b>55 000</b>	<b>Итого</b>	<b>55 000</b>

# Пример 4: Прибыль < Денежного потока

В кассе 50 тыс.руб. (Уставный капитал)

Купили 100 кв.м. ламината за 50 тыс.руб. с рассрочкой платежа 2 недели.

Продали 100 кв.м ламината за 60 тыс.руб. Деньги получили сразу.

Отчет о прибылях и убытках		Отчет о движении денежных средств		Баланс			
				Актив		Пассив	
		Остаток на начало	50 000	Запасы	0	Уставный капитал	50 000
Выручка	60 000	Приход	60 000	Дебиторская задолженность	0	Прибыль	10 000
Расходы	50 000	Расход	0	Деньги	110 000	Кредиторская задолженность	50 000
		Остаток на конец	110 000				
<b>Прибыль</b>	<b>10 000</b>	<b>Денежный поток</b>	<b>60 000</b>	<b>Итого</b>	<b>110 000</b>	<b>Итого</b>	<b>110 000</b>

# Пример 5: Прибыль < Денежного потока

В кассе 50 тыс.руб. (Уставный капитал)

Купили 100 кв.м. ламината за 50 тыс.руб. с рассрочкой платежа 2 недели.

Продали 100 кв.м ламината за 60 тыс.руб. 50% оплатили сразу, а 50% с рассрочкой платежа 2 недели.

Отчет о прибылях и убытках		Отчет о движении денежных средств		Актив		Пассив	
		Остаток на начало	50 000	Запасы	0	Уставный капитал	50 000
Выручка	60 000	Приход	30 000	Дебиторская задолженность	30 000	Прибыль	10 000
Расходы	50 000	Расход	0	Деньги	80 000	Кредиторская задолженность	50 000
		Остаток на конец	80 000				
<b>Прибыль</b>	<b>10 000</b>	<b>Денежный поток</b>	<b>30 000</b>	<b>Итого</b>	<b>110 000</b>	<b>Итого</b>	<b>110 000</b>

# Оборотный (рабочий) капитал

**Оборотный капитал** - это оборотные активы, которые формируют выручку, являются фундаментом операционной деятельности и увеличивают собственный капитал компании. Эти активы финансируются краткосрочными обязательствами или собственным капиталом.

Упрощенный вариант

$$\text{Оборотный капитал} = \text{Запасы} + \text{ДЗ} - \text{КЗ}$$

Общий случай

$$\text{Оборотный капитал} = \text{Деньги} + \text{Запасы} + \text{ДЗ} - \text{КЗ}$$

# Оборотный (рабочий) капитал

---

**Оборотный капитал** - может быть положительным и отрицательным.

Если Кредиторская Задолженность  $>$  Запасы + Дебиторская Задолженность

=> Оборотный капитал **Отрицательный**

Если Кредиторская Задолженность  $<$  Запасы + Дебиторская Задолженность

=> Оборотный капитал **Положительный**

# Связь прибыли и денежного потока

---

**Денежный поток = Прибыль - Оборотный капитал**

# Пример 1: Прибыль = Денежному потоку

В кассе 50 тыс.руб. (Уставный капитал)

Купили 100 кв.м. ламината за 50 тыс.руб. и расплатились сразу.

Продали 100 кв.м ламината за 60 тыс.руб. деньги получили сразу.

Отчет о прибылях и убытках		Отчет о движении денежных средств		Баланс			
				Актив		Пассив	
		Остаток на начало	50 000	Запасы	0	Уставный капитал	50 000
Выручка	60 000	Приход	60 000	Дебиторская задолженность	0	Прибыль	10 000
Расходы	50 000	Расход	50 000	Деньги	60 000	Кредиторская задолженность	0
		Остаток на конец	60 000	<b>Итого</b>	<b>60 000</b>	<b>Итого</b>	<b>60 000</b>
<b>Прибыль</b>	<b>10 000</b>	<b>Денежный поток</b>	<b>10 000</b>	<b>ОК = З + ДЗ - КЗ = 0</b>			
<b>Денежный поток = Прибыль - ОК = 10 000 - 0</b>							



# Пример 2: Прибыль > Денежного потока

В кассе 50 тыс.руб. (Уставный капитал)

Купили 100 кв.м. ламината за 50 тыс.руб. и расплатились сразу.

Продали 50 кв.м ламината за 30 тыс.руб. деньги получили сразу.

Отчет о прибылях и убытках		Отчет о движении денежных средств		Баланс			
				Актив		Пассив	
		Остаток на начало	50 000	Запасы	25 000	Уставный капитал	50 000
Выручка	30 000	Приход	30 000	Дебиторская задолженность	0	Прибыль	5 000
Расходы	25 000	Расход	50 000	Деньги	30 000	Кредиторская задолженность	0
		Остаток на конец	30 000	<b>Итого</b>	<b>55 000</b>	<b>Итого</b>	<b>55 000</b>
<b>Прибыль</b>	<b>5 000</b>	<b>Денежный поток</b>	<b>-20 000</b>	<b>ОК = З + ДЗ - КЗ = 25 000</b>			
<b>Денежный поток = Прибыль - Оборотный капитал = 5 000 - 25 000 = - 20 000</b>							

# Пример 5: Прибыль < Денежного потока

В кассе 50 тыс.руб. (Уставный капитал)

Купили 100 кв.м. ламината за 50 тыс.руб. с рассрочкой платежа 2 недели.

Продали 100 кв.м ламината за 60 тыс.руб. 50% оплатили сразу, а 50% с рассрочкой платежа 2 недели.

Отчет о прибылях и убытках		Отчет о движении денежных средств		Баланс			
				Актив		Пассив	
		Остаток на начало	50 000	Запасы	0	Уставный капитал	50 000
Выручка	60 000	Приход	30 000	Дебиторская задолженность	30 000	Прибыль	10 000
Расходы	50 000	Расход	0	Деньги	80 000	Кредиторская задолженность	50 000
		Остаток на конец	80 000	<b>Итого</b>	<b>110 000</b>	<b>Итого</b>	<b>110 000</b>
<b>Прибыль</b>	<b>10 000</b>	<b>Денежный поток</b>	<b>30 000</b>	<b>ОК = З + ДЗ - КЗ = 30 000 - 50 000 = - 20 000</b>			

**Денежный поток = Прибыль - Оборотный капитал = 10 000 + 20 000 = 30 000**

# Оборотный капитал

---

## Положительный Оборотный Капитал:

- (-) «замороженные» деньги собственников в запасах и ДЗ (или привлечение платных ресурсов - кредиты/займы).
- (+) финансовая устойчивость, хорошая ликвидность.

## Отрицательный Оборотный Капитал:

- (-) финансовая неустойчивость, дефицит ликвидности.
- (+) «бесплатный» товарный кредит.

Чем крупнее бизнес, тем больше требуется оборотного капитала.

# Вывод 2

---

На разницу между прибылью и денежным потоком влияет не только метод расчета, но и оборотный капитал.

Мы не можем влиять на величину амортизации, ставку налога на прибыль и величину банковских процентов, но на величину оборотного капитала можем и должны влиять:

\* Активы должны оборачиваться и генерит прибыль

\* Кредиторская задолженность должна финансировать бизнес

# Управление оборотным капиталом

**Величина ОК** – это всегда компромисс между финансовой устойчивостью и эффективностью бизнеса.

**Управление оборотным капиталом** состоит в контроле его величины таким образом, чтобы она была оптимальной. С одной стороны величина ОК должна позволять вести нормальную, бесперебойную операционную деятельность, а с другой – не замораживать и не выводить из оборота значительную часть средств.

**Задача менеджеров компании** – увеличение скорости оборота оборотных активов (запасов и ДЗ) и сокращение скорости оборота кредиторской задолженности:

- Деньги должны «работать», а не лежать на счетах
- Склады не должны быть затоварены
- Скорость оборачиваемости (погашения) ДЗ должна быть выше скорости оборачиваемости (погашения) КЗ

# Полезные материалы на моем сайте <https://www.finanswers.ru>



25 историй про бизнес



100 и 1 книга в библиотеку собственника и руководителя бизнеса



Тест на знание основ управленческого учета



100 книг в библиотеку финансового менеджера



Комплект из чек-листов по функциям бухгалтерии и финансового менеджера



10 задач по финансам для собственников и финансистов



Тест для финансовых менеджеров



Тест для собственников и руководителей бизнеса



Чек-лист какие способы повышения прибыли вы используете?



Чек-лист функций бухгалтерии



Чек-лист функции финансового менеджера



Брошюра Финансовый словарь предпринимателя

# Финансовая система для увеличения прибыли

Курс-практикум  
по финансовому менеджменту.  
Для собственников и руководителей бизнеса

Старт 7 февраля 2022 года

ПОДРОБНЕЕ

[https://www.finanswers.ru/kurs\\_forsobstvennik\\_business](https://www.finanswers.ru/kurs_forsobstvennik_business)

Для бизнесов с выручкой от  
150 млн.руб. в год и выше





# Контакты



Сайт: <http://finanswers.ru/>

Facebook: /natasha.udalova

Instagram: @finanswers

Почта: info@finanswers.ru