

## НЕ ПРИБЫЛЬЮ ЕДИНОЙ.

Почему мерить эффективность бизнеса прибылью не правильно.



Существует четыре причины, из-за которых можно потерять бизнес, если обращать внимание лишь на прибыль компании. Неправильно думать, что именно прибыль – главная цель бизнеса.

Заблуждение о том, что прибыль – главная цель бизнеса, погубило не одну компанию. Автор книги «Как все испортить и разорить бизнес» Святослав Бирюлин, объясняет, почему в предпринимательской деятельности нельзя ориентироваться лишь на этот показатель.

С прибылью владелец сталкивается регулярно, так как предприятие сдает бухгалтерскую отчетность. А поскольку у многих предпринимателей нет экономического образования, другие данные для них эфемерны. А еще прибыль конвертируют в символы успеха: машины, недвижимость. Поэтому рост прибыли считают важным. Есть четыре причины, почему стремление к чистой прибыли наносит бизнесу ущерб.

**Прибыль – бумажная величина.** Доходы и расходы компании за отчетный период не коррелируют напрямую с движением денег. Например, Вы поставили клиенту товар, а деньги за него еще не получили. За «бумажной» прибылью легко не заметить раздутую дебиторскую задолженность и неумелое управление запасами.

Пример. Владелец региональной компании хвастался тем, что за год прибыль выросла на 25%. Предприниматель любую новую деятельность – открытие магазина, разработку продукта – оформлял как проект. Затраты на проекты относили не к расходам, а к инвестициям. Проектами занимались штатные сотрудники. Так, компания относила к инвестициям 20% зарплаты юридического отдела и 30% зарплаты отдела по работе с персоналом. Более того, бонусы топ-менеджеров росли, если они относили затраты к инвестициям.

Подобные манипуляции увеличили «бумажную» прибыль. Хотя компания ничего не сделала для роста производительности труда, оптимизации процессов и пр.

**Прибыль легко истолковать неверно.** На показатель прибыли влияет амортизация. Пример. Руководство подмосковного производства обрадовалось росту чистой прибыли по итогам года. Дело в том, что на закупленное восемь лет назад оборудование перестали начислять амортизацию. Оборудование было дорогое, что влияло на показатель прибыли. Такая причина роста прибыли – не повод для веселья. Разумнее обратить внимание на то, что компания работает на изношенном оборудовании.

**Прибыль говорит о прошлом.** Даже если компания собирает данные быстро, Вы получите отчет о том, что уже произошло. Цифра в строке «прибыль» не скажет, что ожидает бизнес в будущем. Пример. В 2015 году предприятие заработало на новом продукте. Чистая прибыль была высокой. Владелец строил грандиозные планы. В 2016 году продукт вышел из моды. Компания не уловила тренд вовремя, не подготовилась к такому развитию событий.

**Прибыль не мотивирует на долгосрочный успех.** Если привязать доход управляющего к росту чистой прибыли, компания долго не проживет. Руководство направит усилия на достижение краткосрочного результата.

Пример. Наемному директору компании спустили план по годовой чистой прибыли. К этому показателю привязали годовой бонус директора. К августу руководитель понял, что план не выполнить. Он решил сократить издержки: обнулil бюджет на обслуживание оборудования, уволил инженеров, снизил бонусы продавцов, остановил набор персонала для новой производственной площадки, задержал платежи за новые станки, а в ноябре поднял цены. Предприятие стало производить больше брака, но его пускали в переработку, а это не относилось к прямым убыткам. Уход продавцов не сказался на объемах продаж немедленно, так как контракты были долгосрочные.

По этой же причине после повышения цен клиенты еще полтора месяца закупали товар. План по годовой чистой прибыли директор выполнил, получил бонус. И сразу уволился, сославшись на плохое здоровье. Владелец, принявший оперативное управление, восстанавливал компанию несколько лет.

Чтобы победить, нужно сфокусироваться на действиях соперника. Подобная стратегия приведет к успеху и в бизнесе. Спрашивайте себя: создает ли компания ценность для потребителя? Могут ли конкуренты создать такую же ценность?

## Какие инструменты использовать для оценки успешности бизнеса

Показатель	Что означает	Как оценить
ROE (Рентабельность собственного капитала)	Относительный показатель эффективности деятельности, частное от деления чистой прибыли, полученной за период, на собственный капитал организации. Один из финансовых коэффициентов, показывает отдачу на инвестиции акционеров с точки зрения учетной прибыли.	Чтобы оценить рентабельность собственного капитала, необходимо сравнить свой ROE со среднеотраслевым. Если это невозможно, сравниваем с депозитом в госбанке. Например, вложенные в бизнес деньги приносят 9%, а ставка по долгосрочным депозитам – 12%. В таком случае бизнес выстроен неэффективно.
ROCE (Рентабельность задействованного капитала)	Показатель отдачи от вовлеченного в коммерческую деятельность собственного капитала организации и долгосрочно привлеченных средств (долгосрочных кредитов, займов).	Доход, который компания извлекает из заимствованного капитала, должен превышать стоимость займа.
EBITDA (Прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации)	Показывает финансовый результат компании, исключая влияние эффекта структуры капитала (т.е. процентов, уплаченных по заемным средствам), налоговых ставок и амортизационной политики организации.	<p>EBITDA = Прибыль (убыток) до налогообложения + (Проценты к уплате + Амортизация основных средств и нематериальных активов)</p> <p>Существует заблуждение, что данный показатель рассчитывают по балансу организации. На самом деле показатель EBITDA можно рассчитать по данным «Отчета о прибылях и убытках», однако дополнительно нужна сумма амортизации основных средств и нематериальных активов, которая не содержится в указанной форме отчетности.</p> <p>Отрицательный EBITDA говорит о том, что деятельность организации убыточна уже на</p>

---

операционной стадии, еще до  
оплаты пользования  
заимствованным капиталом,  
налогов, амортизации.

---

Автор: Андрей Каяк