



Отчёт для руководства

Анализ финансовых результатов за отчётный период

План / Факт / Предыдущий период · Отчёт о фин. результате, ДДС, Оборотный капитал



О компании и об источниках данных

О компании

- Компания — российский производитель оборудования.
- Собственное производство, клиенты по всей России.
- Продажи ведутся по 10 региональным направлениям (Регион 1–10), на которые опирается вся отчётность.

Что проанализировано

- Отчёт о финансовом результате — выручка, себестоимость, накладные расходы, прибыль по цепочке до чистой.
- Отчёт о движении денежных средств (ДДС) — операционный и инвестиционный денежный поток.
- Оборотный капитал — запасы, дебиторская и кредиторская задолженность.
- В каждом отчёте: Предыдущий период, План и Факт отчётного периода, разрез по 10 регионам.



Ключевые выводы

Выручка (Факт)

3 214 млн ₽

84% от плана · 22% г/г

Прибыль от продаж (Факт)

1 213 млн ₽

93% от плана · маржа 37,7%

Операционный Cash Flow

32 млн ₽

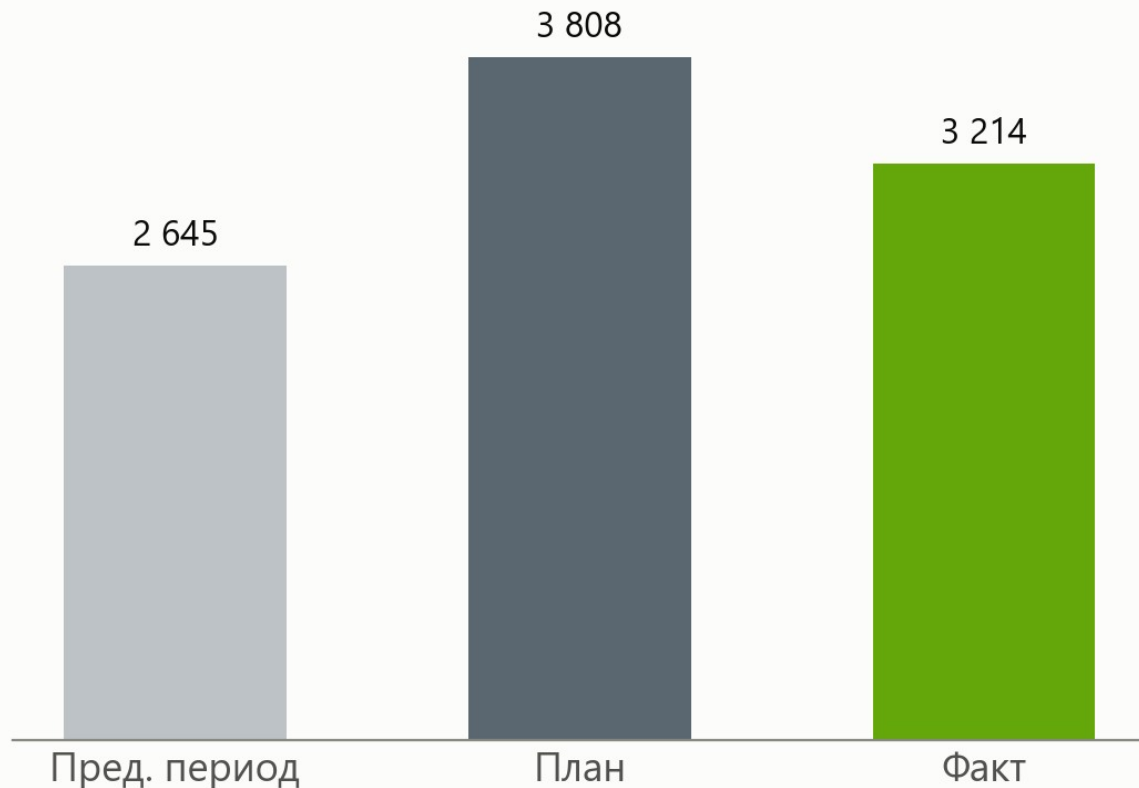
7% от плана

- Выручка выросла на 22% год к году, но недобрала 16% (593,8 млн ₽) до плана — компания растёт медленнее, чем закладывалось в бюджет.
- Прибыль устойчивее выручки: за счёт экономии на накладных расходах (77% от плана) маржа по прибыли от продаж выросла до 37,7% (план — 34,2%).
- Главный риск — не прибыль, а деньги: операционный денежный поток составил 7% от плана (32 млн ₽ вместо 449 млн ₽), денежный поток в целом ушёл в минус.
- Причина — резкий рост оборотного капитала: запасы превысили план в 3,7 раза, дебиторская задолженность — в 4,4 раза; из-за этого прибыль «осела» на складе и в долгах клиентов, а не превратилась в деньги.
- Отклонение выручки сконцентрировано в 2 регионах из 10: Регион 3 и Регион 5 формируют 94% от общего недобора плана.



Выручка: рост есть, план не выполнен

Выручка, млн руб.



Выполнение плана: 84% | Рост к пред. периоду: +22%

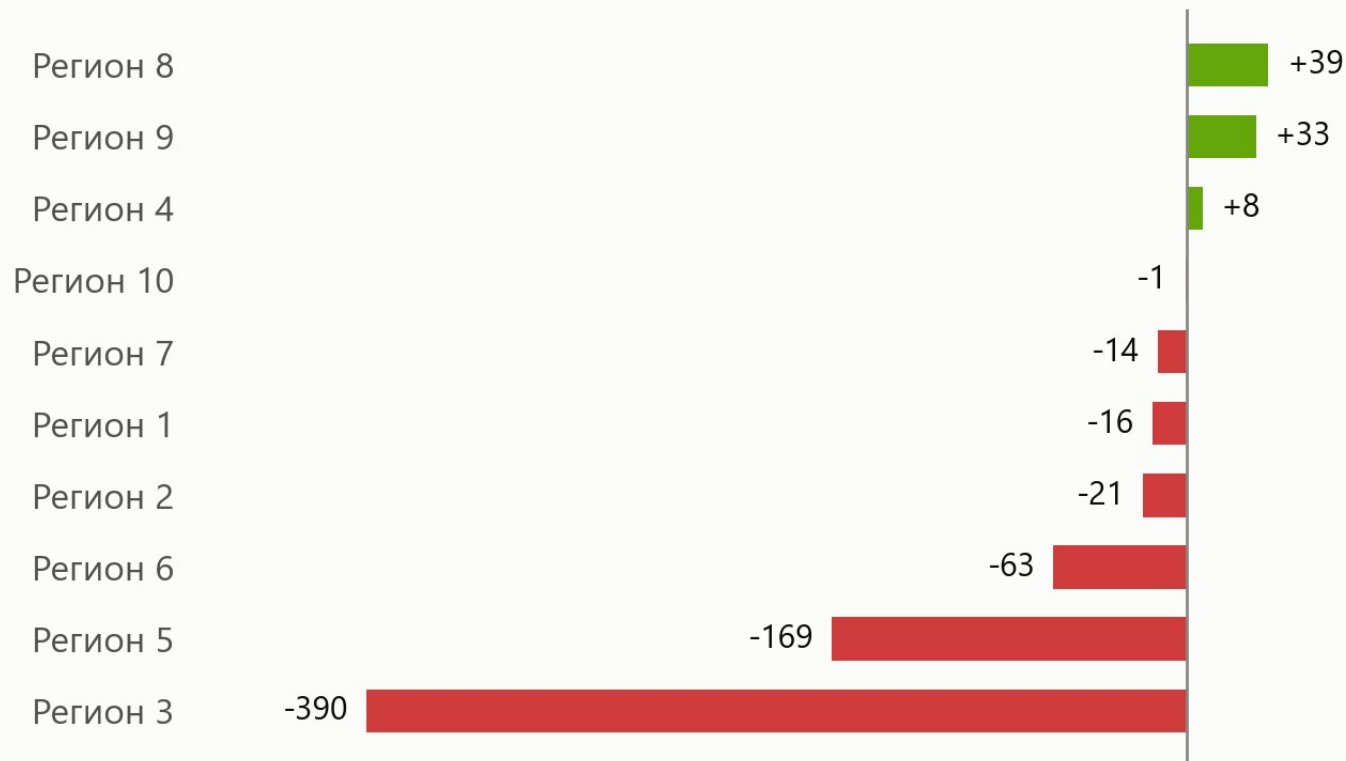
Выводы

- Факт 3 214 млн ₽ против плана 3 808 млн ₽ — выполнение 84%.
- Рост к предыдущему периоду — 22%, бизнес в целом продолжает расти.
- План был амбициознее фактической динамики рынка/продаж — проверить реалистичность методики планирования на следующий период.
- Валовая рентабельность почти не изменилась: 50,3% факт против 50,8% в прошлом периоде — недобор выручки не «съел» маржу.



Недобор плана сконцентрирован в двух регионах

Отклонение выручки от плана по регионам, млн руб.



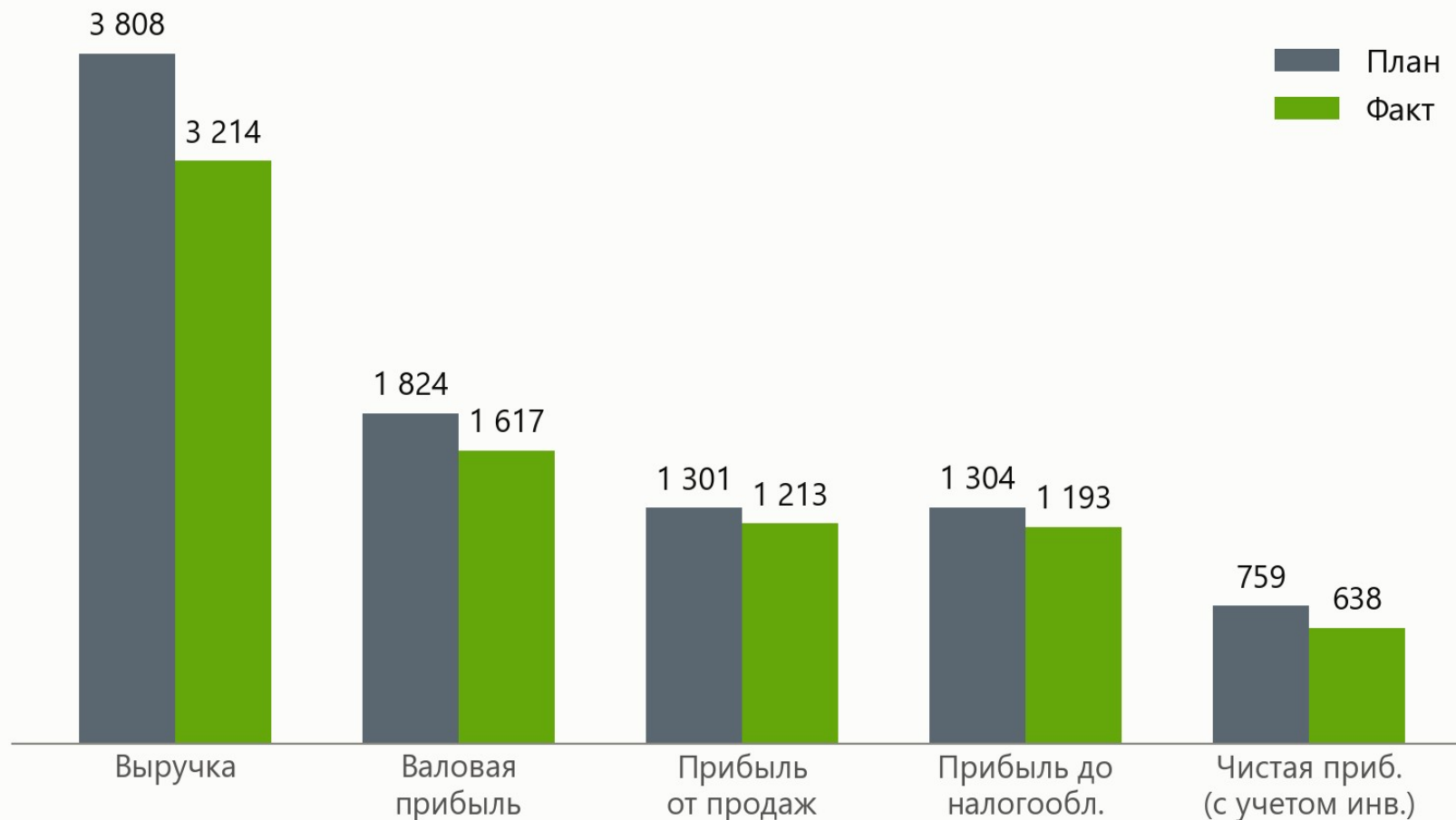
Выводы

- Регион 3 (крупнейший, 58% выручки) не дотянул до плана 390 млн ₽ — 66% отклонения.
- Регион 5 недобрал 169 млн ₽ (выполнение — 62%).
- Вместе Регион 3 и 5 формируют 94% общего недобора плана по выручке.
- При этом Регион 8, 9 и 4 перевыполнили план — значит это точечный, а не системный провал.
- Рекомендация: разобрать причины по Регион 3 и 5 отдельно (спрос, конкуренция, срыв поставок, маркетинг) прежде чем корректировать план на весь портфель.



Прибыль сокращается медленнее, чем выручка

От выручки к чистой прибыли: план vs факт, млн руб.



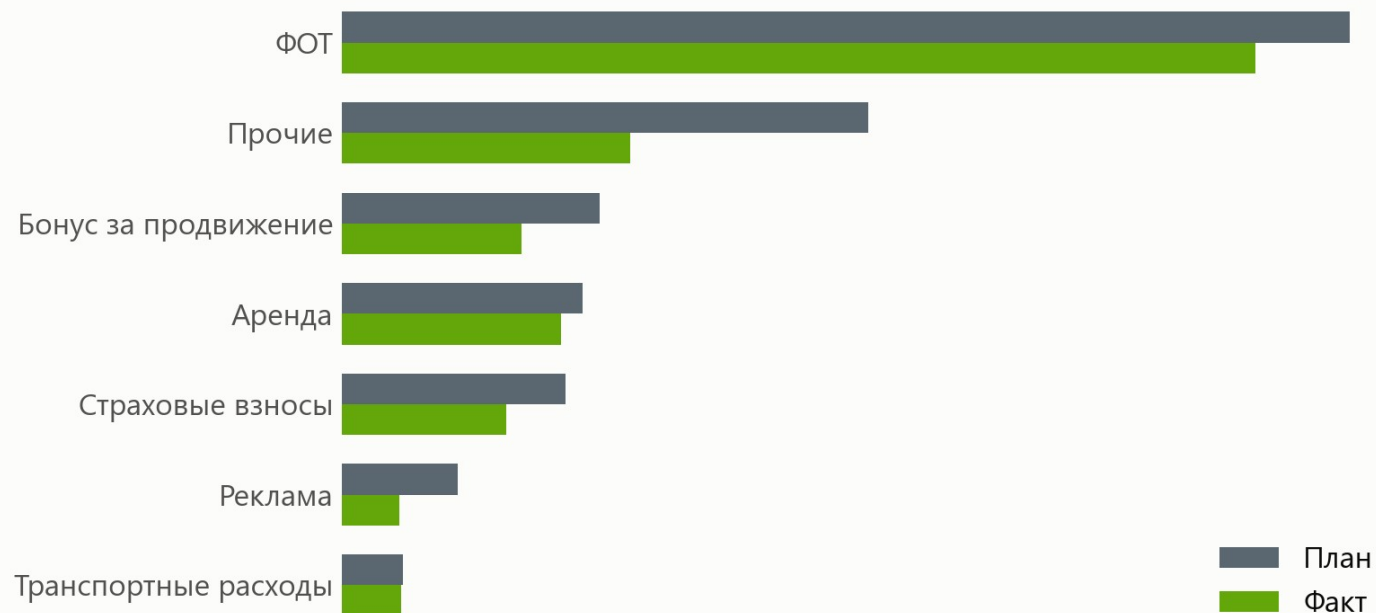
Выводы

- Выручка: 84% от плана.
- Прибыль от продаж: 93% от плана.
- Разрыв покрыт экономией на накладных расходах.
- Чистая прибыль (с учётом инвестиций): 638 млн ₽, 9% к пред. периоду.



Экономия — в основном за счёт рекламы

Накладные расходы: план vs факт, млн руб.



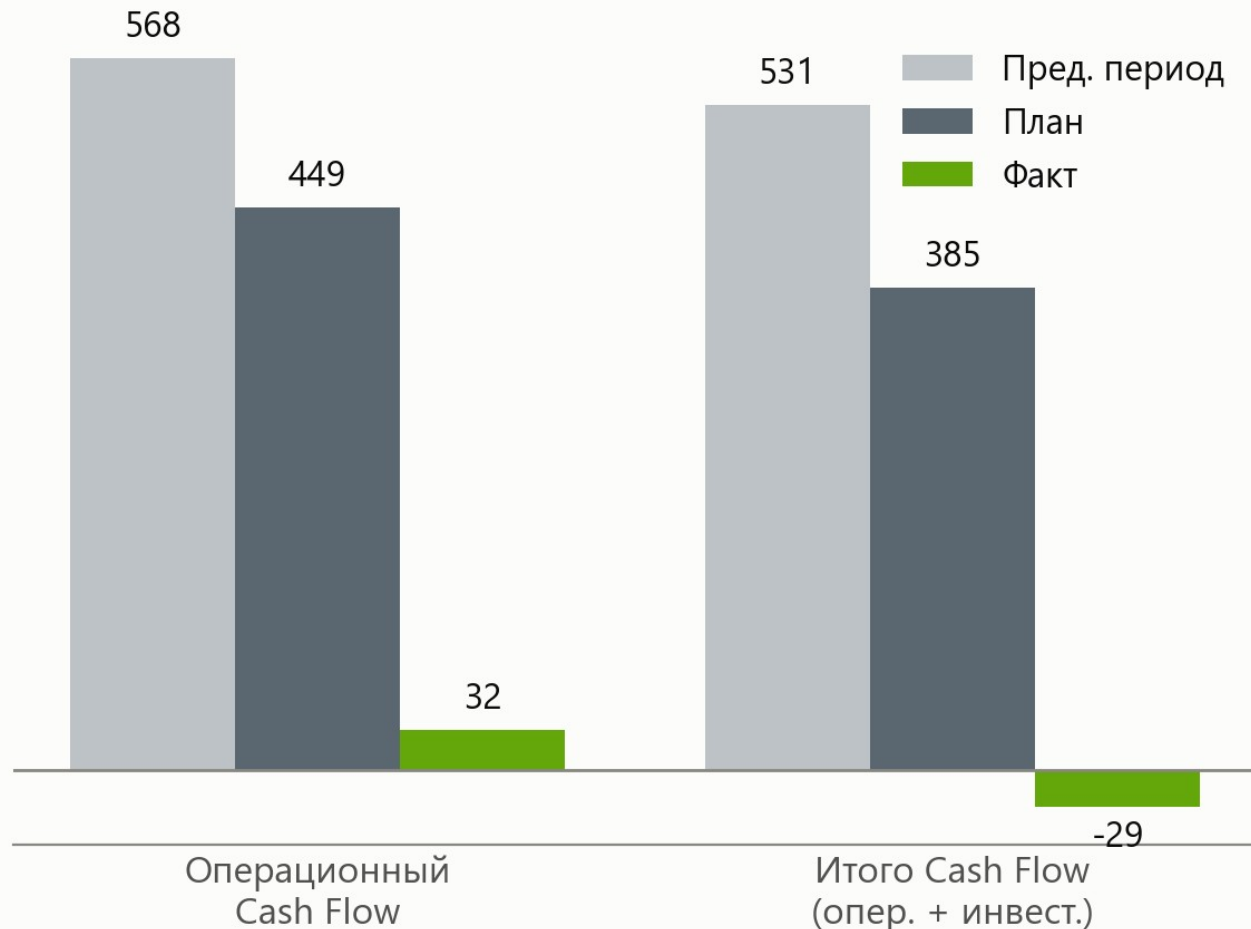
Выводы

- Накладные расходы — 77% от плана, это поддержало прибыль.
- Реклама профинансирована лишь на 50% от плана — самая большая относительная экономия среди статей.
- Бонус за продвижение — 70% от плана.
- Гипотеза: недофинансирование маркетинга могло внести вклад в недобор выручки, особенно в Регион 3 и 5 — стоит проверить корреляцию по регионам.



Прибыль есть, а денег — нет

Денежный поток: план vs факт, млн руб.



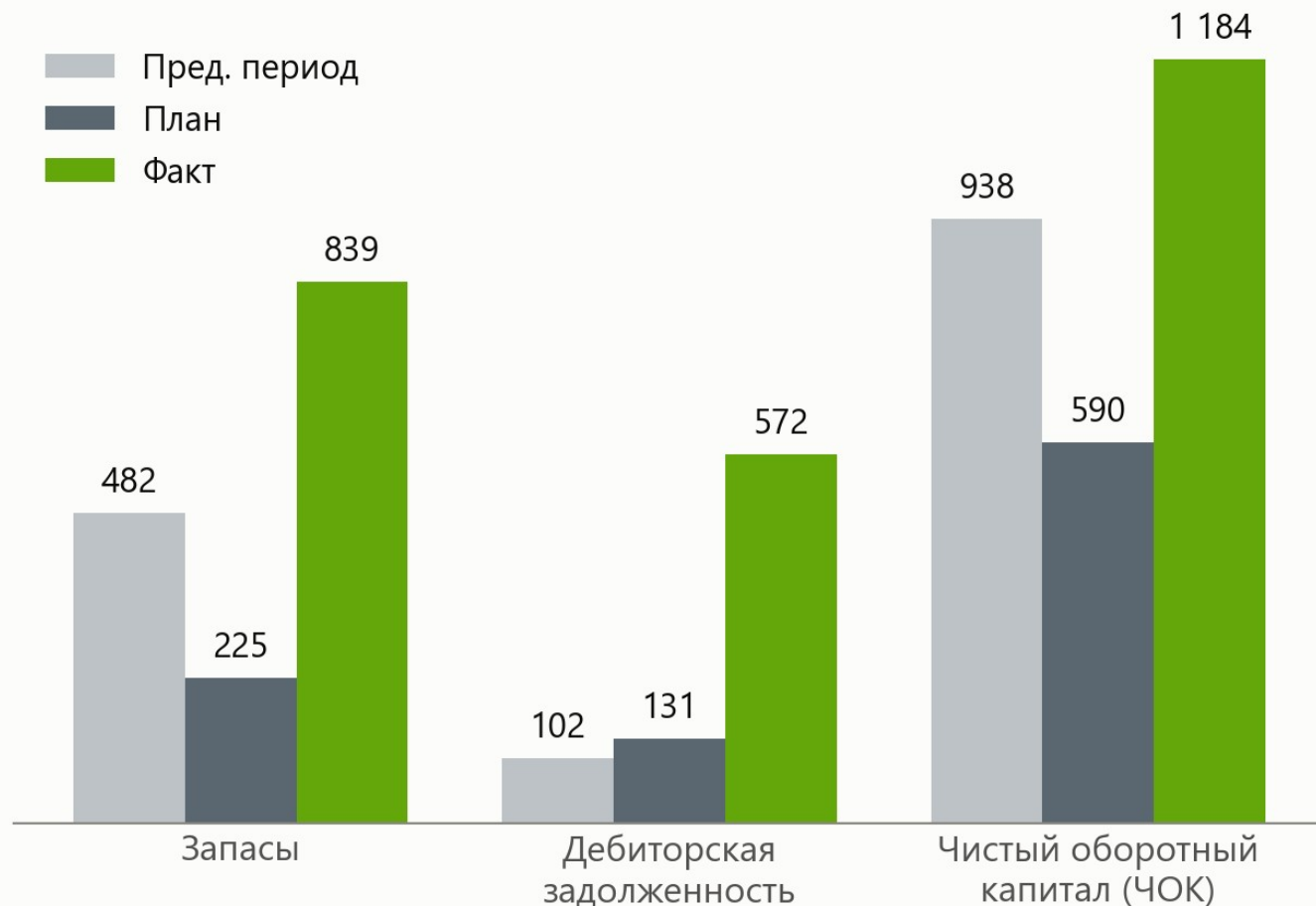
Выводы

- Операционный денежный поток — 32 млн ₽ против плана 449 млн ₽ (всего 7%).
- Итоговый денежный поток ушёл в минус: -29 млн ₽ против плана +385 млн ₽.
- При этом прибыль от продаж выполнена на 93% — разрыв между прибылью и деньгами создаёт оборотный капитал.
- Компания в отчётном периоде финансировала рост запасов и дебиторской задолженности за счёт денежного потока.



Запасы и дебиторка «съели» денежный поток

Оборотный капитал: план vs факт, млн руб.



Выводы

- Запасы — 839 млн ₽ факт против 225 млн ₽ плана (в 3,7 раза больше).
- Дебиторская задолженность — 572 млн ₽ факт против 131 млн ₽ плана (в 4,4 раза больше).
- Просроченная дебиторская задолженность выросла на 53% год к году (24 → 37 млн ₽).
- Чистый оборотный капитал вырос до 1 184 млн ₽ — на 594 млн ₽ больше плана; именно этот прирост практически полностью объясняет провал операционного денежного потока (416,8 млн ₽ к плану).



Что предлагается сделать

1. Оборотный капитал — приоритет №1

- Ввести лимиты и еженедельный контроль запасов.
- Ужесточить кредитную политику и график взыскания по клиентам с просроченной задолженностью (+53% г/г).
- Добавить в отчётность показатель чистого оборотного капитала и Cash Conversion Cycle как KPI наравне с прибылью.

2. Регионы 3 и 5 — точечный разбор

- Провести причинный анализ недобора (спрос, конкуренты, логистика, клиентская база) — это 94% отклонения по выручке.
- Изучить опыт Регион 8/9/4, перевыполнивших план, на предмет тиражирования практик.

3. Маркетинг и продвижение

- Проверить связь между сокращением бюджета на рекламу (50% от плана) и недобором выручки в проблемных регионах.
- Перераспределить часть сэкономленного бюджета в регионы с наибольшим отклонением, при подтверждении гипотезы.

4. Планирование на будущий период

- Пересмотреть методику планирования выручки: план закладывал рост +44% к пред. периоду, факт дал +22% — план был излишне оптимистичным.
- Планировать не только П/У, но и денежный поток и оборотный капитал как единую модель.



Итог

**Бизнес растёт и остаётся прибыльным, но отчётный период показал, что рост «съедает» деньги через оборотный капитал.
Первый приоритет — не выручка, а управление запасами и дебиторкой.**