

ТЕМ 3. FINANCE: фінансові основи стартапу

3.1. Бізнес-модель стартапу

Поговоримо з вами про **БІЗНЕС** моделі і про те, як їх застосовують для стартапів. Адже стартап – це ще не стала бізнес-модель, а лише її пошук. Цей пошук може проводитися як у площині аналітики, так і в площині вхідних даних для цієї аналітики – точніше, у тестуванні гіпотез.

Коли ключові гіпотези (ризик) протестовані, то ми приходимо до стабільної бізнес-моделі, і це вже не стартап, а бізнес, що зростає.

Бізнес-модель, або **Модель бізнесу** – це концептуальний опис способу створення цінності: економічної (виручка, прибуток), соціальної (імідж) тощо. Процес створення моделі бізнесу – складова частина стратегії бізнесу.

Ні, бізнес-модель і фінансова модель – то не одне й те саме. **Бізнес-модель відповідає на запитання:** «Як ми створюємо цінність (Value added)?» **Фінансова модель відповідає на запитання:** «Як ми огортаємо cash flow, як фінансується стартап, коли ще немає великих продажів? Як розподіляється надлишковий кеш, коли він з'являється?» Фінансова модель дуже чутлива до часу.

Бізнес-модель відображає, чи бізнес створює цінність? Може існувати стартап із відкладеною монетизацією, що має негативний cash flow, але з очевидною додатковою вартістю. Наприклад, так працюють переважно всі маркетплейси перші декілька місяців, соціальні проекти, майже всі, хто дотримується стратегії зростання на від'ємній прибутковості.

Навіщо створюють фінансові моделі:

- Оцінка вартості бізнесу / проекту.
- Залучення зовнішнього капіталу.
- Рішення про купівлю іншого бізнесу.
- Продаж або списання активів та/або бізнес юнітів.
- Розміщення капіталу.
- Бюджетування та прогнозування.

3-крокова інтегрована модель: P&L, Balance Sheet, CF. Стартапи часто залучають зовнішнє фінансування для свого розвитку. Для обрахунку оптимальних умов залучення зовнішніх інвестицій потрібна оцінка вартості проекту. Прогноз майбутніх доходів (Discounted Cash

Flow – DCF) стартапу також залежить від моделі монетизації, у кінці цього відео зроблю їх огляд.

Стандартні кроки для фінансового моделювання не лише стартапів, але й більш традиційних бізнесів – це:

- Збір історичних даних, результати тестів (вартості реклами, наприклад).

- Побудова **P&L – Profit and Loss statement** – він же Income statement – звіту, що фокусується на доходах, витратах, визнаних втратах компанії протягом певного періоду.

- Формування **Balance Sheet** – фінансового звіту, який описує активи компанії, зобов'язання та частки власності акціонерів (інвесторів, фаундерів тощо) у специфічний момент часу.

- Оцінка **Cash Flow** (рух грошових коштів) та **Discounted Cash Flow** (DCF – фисконованого на вартість капіталу в часі cash flow).

- Аналіз чутливості та сценарії, які варто робити на базі одного з перших драфтів P&L. Коли добре розділені клітинки вводу інформації та клітинки з формулами.

Змінюємо значення одного з параметрів і дивимося, наскільки радикально змінюється загальний результат P&L (EBIDTA – заробіток до оподаткування та амортизації). Фактор, що призводить до найвідчутніших змін і є найголовнішим та найризикованішим. - Побудова чартів та графіків.

- Формування стрес-тесту та аудит моделі.

Зважте, що не можна оперувати однією формою звітності. Потрібно бачити не лише рух грошових потоків, але й розумітися на причинно-наслідкових чинниках.

Під час побудови моделі для стартапів форма P&L має такий вигляд:

- Є жовті клітинки для вводу даних (гіпотез)
- Є стандартна структура документа

	A	B	C	D	E	F	G
1	28.4						
2	ГРН за 1 USD	Nov-2018	Dec-2018	Jan-2019	Feb-2019	Mar-2019	Apr-2019
3	Дохід (Продажі)						
4	бета-тест XYZ (грн) сумарна вартість покупок клієнтами продукту 1	8	5,903	223	598	173	351
5	бета-тест XYZ (грн) сумарна вартість покупок клієнтами продукту 2	0	\$208	\$8	\$21	\$6	\$12
6	бета-тест XYZ (грн) комісія платформи	15%	\$31	\$1	\$3	\$1	\$2
7	XYZ (грн) Сумарна вартість покупок клієнтами всіх продуктів (прогноз)						
8	XYZ (грн) Сумарна комісія платформи (прогноз)	15%					
9	Сумарний Дохід (Продажі)	\$0	\$31	\$1	\$3	\$1	\$2
10							
11	Вартість комісій/знижок/каналів дистрибуції						
15	Податок з доходу/Комісії (PE 5%)	5%	\$1	\$0	\$0	\$0	\$0
16	Комісія за послуги банку (платіжної системи)	2.5%	\$5	\$0	\$1	\$0	\$0
18	Комісія дистрибуторів	2.5%	\$5	\$0	\$1	\$0	\$0
20	Сумарна вартість комісій/знижок/каналів дистрибуції	\$0	\$11	\$0	\$1	\$0	\$1
21	ROI на маркетинг		73%	73%	73%	73%	73%
22							
23	Чисті валові продажі	\$0	\$20	\$1	\$2	\$1	\$1
24							
25	COGS - Собівартість проданих продуктів						
26	Налаштування нових клієнтів - 100% на дистрибуторів	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
27	Технічна підтримка (починає працювати після бета-тестування)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
28	Сумарно COGS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
29	Сумарний Дохід	\$0	\$20	\$1	\$2	\$1	\$1

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
31	ВИТРАТИ											
32	Загальні та адміністративні витрати											
34	Юридичні послуги	\$1,350										
35	Бухгалтерські послуги	\$600	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
36	IT (підтримка та хостінг)			\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150
39	Страховання (відрахування до ЄСВ)	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39
42	Сумарно загальні та адміністративні витрати	\$1,989	\$239	\$389	\$389	\$389	\$389	\$389	\$389	\$389	\$389	\$389
43												
44	Маркетинг та просування											
45	Реклама та маркетинг компанії (не продукту)	\$1,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
46	Брендування / дизайн	\$500	\$0	\$0	\$500	\$0	\$0	\$500	\$0	\$0	\$500	\$0
47	Тексти / копірайтери / перекладачі	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
48	Виробництво медіа матеріалів	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,500	\$0	\$1,500	\$0	\$1,500	\$0	\$1,500
49	Квитки (експо-стенди) на виставках та конференціях											
50	Сумарно маркетинг та просування	\$1,500	\$0	\$0	\$500	\$1,500	\$0	\$2,000	\$0	\$1,500	\$500	\$1,500
51												
52	Представницькі витрати											
56	Сумарно представницькі витрати	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
57												
58	Вартість персоналу											
59	Зарплати (нетекучі працівники)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$500	\$500	\$500	\$500	\$1,200	\$1,400	\$1,400
60	Вартість навчання та семінари	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
61	Сумарна вартість персоналу	\$0	\$0	\$0	\$0	\$500	\$500	\$500	\$500	\$1,200	\$1,400	\$1,400
62												
63	Вартість використання приміщень											
65	Сумарно вартість використання приміщень	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
66												
67	Вартість розробки продукту											
68	1	\$1,639	\$150	\$720	\$2,000	\$500	\$2,783	\$1,040	\$2,717	\$3,654	\$3,462	\$4,111
69	13	\$1,600	\$720	\$720	\$720	\$720	\$720	\$720	\$720	\$1,440	\$1,440	\$1,440
98	14	\$383	\$720	\$2,000	\$500	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000
99	15	\$959	\$720	\$500	\$2,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
100	Сумарна вартість розробки продукту	\$31,255	\$9,510	\$3,940	\$5,220	\$3,220	\$5,503	\$4,660	\$5,437	\$9,094	\$8,902	\$9,551
101	ROI на Вартість розробки продукту	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%
102	середня ROI на Вартість розробки продукту аж до 2023 року	3648%										
103												
104	Інші витрати											
106	Сумарно інші витрати	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
107												
108	Сумарно Витрати	\$34,744	\$9,749	\$4,329	\$6,109	\$5,609	\$6,392	\$7,549	\$6,326	\$12,183	\$11,191	\$12,840
109												
110	ЕВІТ - Заробіток до оподаткування прибутку	-\$34,744	-\$9,729	-\$4,328	-\$6,107	-\$5,608	-\$6,391	-\$7,548	-\$6,323	-\$12,178	-\$11,189	-\$12,839

Стартапи – не сталі бізнес-моделі. Тому для побудови фінансових моделей стартапів ключовим є тестування гіпотез – інформації, на підставі якої ми будемо моделі.

Інформація за своєю природою виникнення може бути:

- Фактом (об'єктивний, історичний, доведений).
- Гіпотезою (яка ще не перевірена).
- Ринковим середнім, думкою експерта, аналітичним звітом тощо.

Гіпотеза може бути спростована або підтверджена на підставі тестування.

Систематизацію, аналіз отриманих даних можна робити шляхом стандартних кроків для фінансової аналітики.

LEAN CANVAS. Для стартапів існує відомий шаблон опису або пошуку бізнес-моделі – **Lean Canvas**.

Інформація в кожному полі цього шаблону – гіпотеза або факт і вхідні базові дані для побудови зокрема й фінансових моделей.

Тестувати (адже це теж витрачання й розподіл ресурсів та часу) варто найбільш критичні частини Lean Canvas – ті, де спростування гіпотези робить успішний бізнес чи стартап неможливим або збитковим.

Цей підхід має назву – **RAT** (щурик) – **Riskiest Assumption Test** – тестування найризикованішої гіпотези.

Замість **MVP (Minimum Viable Product)** його радять використовувати якомога раніше на шляху розвитку стартапу, коли спростовану гіпотезу виправити не так важко й дорого.

MVP – то така модна концепція, але у випадку з великими чи хардвер проектами – дуже дорога. Мінімально життєздатний продукт (MVP) – це майже збудований продукт, при тому, що можна було знайти помилку раніше, не створюючи так багато. Тому зараз для тестування частіше використовують RAT – Riskiest Assumption Test – тестування найризикованішої гіпотези замість витрачання ресурсів на побудову майже готового продукту. Найризикованіша гіпотеза може лежати в будь-якій клітинці Lean Canvas.

Щоб не перебирати всі клітинки наосліп (це трохи дорого), варто зробити базовий P&L та провести аналіз чутливості вашої бізнес моделі до кожного з факторів у клітинках Lean Canvas / P&L.

Як розкласти стандартні рядки P&L до перших елементів, які ви бачите в Lean Canvas, підкаже здоровий глузд та розуміння базових елементів вашої бізнес-моделі.

Для кожного стартапу чи бізнесу ключова цінність – причина та джерело прибутку.

В шаблоні Lean Canvas кожен стартап чи бізнес може мати ключову цінність у різних полях. Подивимося на найвідоміші приклади на популярних у всьому світі продуктах.

Саме тут і лежать – RAT – Riskiest Assumptions.

Зазвичай фінансові моделі будують із історичного масиву даних для прогнозу фінансових результатів компанії в декількох площинах. У реальному житті даних та перевірених фактів буває не так багато, і моделі формують на базі ключових припущень (гіпотез).

Найпростіше й найпопулярніше завдання аналізу – виявити зростання чи зниження певного показника.

Тобто ефективність **ROI** (вона ж – перша алгебраїчна похідна) **інвестиції будь-якого ресурсу** = дорівнює (Поточна (НОВА) вартість інвестованого ресурсу – (мінус) Вартість (СТАРА) інвестованого ресурсу) / (поділені разом як дельта, різниця) на Вартість (СТАРУ) Інвестованого ресурсу.

Врешті-решт, кожен стартап має на меті заробити гроші, або, якщо це соціальний проєкт – принести користь. Коли йдеться про гроші, варто знати вартість свого бізнесу – стартапу, коли:

- залучають інвестиції;
- розподіляють частки власності між співзасновниками;
- продають бізнес.

Є декілька способів визначити вартість стартапу:

- DCF – приведений/дисконтований грошовий потік — прийом, що використовується для підрахунку поточної вартості очікуваних у майбутньому наявних надходжень і витрат на основі чистої поточної вартості чи внутрішньої норми прибутку.

- Порівняння з аналогічними компаніями.

- Прецедентні транзакції.

Ось, наприклад, який вигляд може мати оцінка стартапу на підставі порівняння з аналогічними компаніями.

Різні професійні групи розуміють «Фінансові моделі» по-своєму залежно від мети застосування: облік, корпоративні фінанси, кількісні фінансові прогнози.

Підведемо підсумки:

- **Стартап – це пошук бізнес-моделі.** Для цього треба ставити та тестувати гіпотези, що потім стають основою бізнес-моделі.

- Для систематизації бізнес моделі стартапу часто використовуємо **Lean Canvas**. Для тестування гіпотез: аналіз чутливості (для

пріоритизації тестів), A/B та інші тести, тестом також є продажі за наявності MVP. Якщо створювати MVP дорого, використовуємо RAT (riskiest assumption test) – тестування найризикованішої гіпотези замість побудови всього MVP.

- Фінансова модель описує потік грошей, а бізнес-модель – ефективність використання ресурсів та спосіб створення доданої вартості стартапом.

- Оцінка вартості бізнесу, стартапу залежить не лише від бізнес-моделі, а ще й від фінансової моделі та власне методу оцінки.

3.2. Джерела фінансування стартапу

Різновиди бездольового фінансування – це гранти, компенсації та інші види безповоротної фінансової допомоги від урядових, комерційних та неприбуткових організацій.

Найпоширеніші гранти для інноваційних підприємців – це:

1. Гранти в рамках акселераційних програм – Poland Prize.
2. Гранти у вигляді призових для фіналістів конкурсних заходів, наприклад, Lviv IT Arena.
3. Грантові програми (від комерційних, державних та неприбуткових організацій), наприклад, Ukrainian Startup Fund, Google Ukraine Support Fund.

Компенсації видають у межах програм різних організацій, де треба пройти акредитацію на конкурсній основі.

Розглянемо варіант компенсаційної програми на прикладі шляху, який ми пройшли в Польщі. Ініціатором програми виступало Агентство розвитку Поморського воєводства. Воно впровадило програму «Поморський експортний брокер». Її суть у компенсації зовнішніх витрат компаній, що зареєстровані в Поморському воєводстві та займаються експортом.

Після акредитації у програмі компанія подає у вигляді проєкту з фінансами свої активності з експорту на рік: маркетинг, бізнес та логістику. Потім проходить затвердження на відповідність усім критеріям програми. Після затвердження та після закінчення кожної активності відбувається компенсація витрат до 85%.

Гранти для покриття конкретних категорій витрат також видають на конкурсній основі.

Вони призначені для покриття певних витрат стартапів (наприклад, на юридичні послуги).

Також існують так звані «ресурсні» або «технологічні» гранти від різних вендорів, продукти яких використовують стартапи (зазвичай це різний софт), що дозволяє також різати кости, тобто знижувати витрати, і відповідно економити кошти. Приклади таких програм – AWS for Startups, Microsoft for startups, Google for Startups.

Де шукати такі джерела фінансування?

Існує багато різних платформ, на яких можна знайти всі ці програми, починаючи від бездольових і аж до дольових акселераційних програм, конкурсів та хакатонів по всьому світу. Як приклад в Україні – це канали USF, Gurt, ДІЯ, Громадський простір. Глобальні – F6s, Vestbee, UiPath, Agora, Viva Technology та інші.

У рамках інноваційних заходів завжди, крім нетворкінгу, **можна взяти участь у конкурсі або челенджі** та претендувати на отримання гранту як призу. Приклади – MIT Enterprise Forum, Infoshare, Impact CEE, CEE Startup Challenge by Vestbee – і схожі івенти по всьому світу.

Залежно від країн, у яких у вас будуть зареєстровані юридичні особи, можна також **претендувати на участь у різних програмах від Торгово-Промислових Палат**. У країнах із розвиненою економікою вони дуже ефективно працюють. До того ж, це можуть бути і гранти, і допомога у виході на інші ринки, а також інші корисні послуги.

Зверніть також увагу на **корпоративні акселератори ваших потенційних клієнтів або партнерів** (або департаменти інновацій у таких компаніях), які не беруть у вас частку, але дають можливість запуску з ними платного пілота та, що найголовніше, детального опрацювання вашого продукту. Зазвичай вони мають «venture arm» – власний інвестиційний підрозділ. Це можливість також отримати інвестиції. Приклад – Elevator Lab від Raiffeisen Bank.

Водночас існують **великі грантові програми від урядових організацій**. Залежно від країни реєстрації стартапу, ви можете претендувати на це фінансування. Як приклад – Horizon 2027 у Європі. Україна серед країн, які можуть брати в ній участь. Також програми від USAID у різних країнах для підтримки бізнесу. І якщо ви вже вийшли на ринок США – маєте компанію та клієнтів, усі фаундери або частина вже переїхали туди, створюєте робочі місця та інше, то можете претендувати на гранти від USA.Gov.

Щодо **інвестицій**, то перемовини треба вести одразу й паралельно з залученням бездольового фінансування з бізнес-ангелами з вашої сфери та з венчурними фондами.

Не варто забувати, що окрім грошей вони повинні дати вам ще додаткову цінність, тобто інвестиції мають бути у вигляді Smart money. Зазвичай дольові акселератори – частина інфраструктури венчурних фондів, що інвестують на pre-seed та seed раундах і беруть частку в компанії, надаючи за це інвестиційні кошти, освітній курс, допомогу менторів, нетворкінг та інше. Тут також рекомендую приділити увагу топовим акселераційним програмам, в залежності від вашого цільового ринку – Techstars, Berkeley Skydeck, 500 Startups, YCombinator – та цінності, яку вони можуть вам дати для максимально ефективного та швидкого розвитку вашого стартапу.

3.3. Практичний кейс. Які фінансові звіти є основними для стартапу.

Марина Чиж, комерційна директорка українського стартапу Fuelfinance. Fuelfinance – це cloud based фінансовий департамент для стартапів, малого та середнього бізнесу.

За понад 3 роки ми встигли створити продукт, яким уже скористалися більше 200 компаній із усього світу. А наша основна мета – врятувати тисячі компаній від банкрутства й тим самим збільшувати мільярди ВВП.

То як ми це робимо? Ми контролюємо фінанси наших клієнтів за допомогою звітів та дашбордів, вчасно сигналізуємо про зміни показників, відстежуємо тенденції та робимо все, щоб бізнес зростав та ставав прибутковим.

Як зробити так, щоб ваша бізнес-ідея справді перетворилася на успішний бізнес. Моя мета – дати вам дієві поради на основі досвіду наших клієнтів та зокрема Fuelfinance.

Ми поговоримо про звітність (якою вона буває, з чого почати та навіщо взагалі вести звіти) та про показники, які варто регулярно відстежувати. Почнемо з найскладнішого, проте з найважливішого. А саме зі звітів.

Передусім внесу трохи ясності з приводу різновидів звітів. Виокремлю 2 види звітності: бухгалтерську та управлінську.

Бухгалтерська або податкова звітність – це звітність, яку готують за певними стандартами та подають до контролюючих органів. Таку

звітність зазвичай готує та подає бухгалтер. Прикро, але такої звітності недостатньо, щоб контролювати фінанси своєї компанії та бачити там можливості та загрози.

Саме тому існує **управлінська звітність** – це звітність, яку компанія веде за розробленими нею правилами та формами, саме з тим переліком категорій доходів та витрат, які важливі для неї, та з тією періодичністю, яка потрібна. Це можуть бути і щоденні, і щотижневі звіти. Крім фінансових показників, управлінська звітність допомагає контролювати ще й операційні показники: динаміку та структуру продажів, конверсію, цикл закриття угод, середній чек, вартість залучення клієнта, вартість залучення працівника, маржинальність, прибутковість та багато іншого.

Звісно, управлінську звітність теж складають за стандартами. А правильність ведення звітів впливає на те, наскільки ухвалені вами рішення будуть результативними.

Є три основні фінансові звіти:

Перший – це **звіт про рух грошових коштів, він же Cash Flow Statement**. Дані в звіті відображаються в момент списання коштів із рахунку чи зарахування на рахунок. Це основний та досить простий для ведення звіт, з якого варто почати. Фіксуйте всі свої грошові операції. Можете почати зі звичайної ексель таблиці або користуйтеся іншими зручними сервісами.

Щоб було простіше, давайте розберемо на прикладі. Уявіть, що у вас власний бренд одягу. Шиєте ви в своєму цеху та продаєте через сайт.

Тож **до свого звіту Cash Flow ви можете віднести:** 1. Всі зарахування коштів від клієнтів за проданий товар за певний період, навіть якщо клієнти товару ще не отримали 2. Оплати постачальникам матеріалів 3. Виплати заробітних плат 4. Оплата оренди складу, навіть якщо це був один платіж, але зокрема за 3 попередні місяці, за які ви заборгували 5. Оплата за нову швейну машинку, яку ви щойно поставили в цех Сподіваюся, тут зрозуміло.

Наступний важливий звіт – це **звіт про прибутки та збитки, він же P&L, він же Income Statement**. Без нього неможливо порахувати прибуток. І лише цей звіт показує, скільки реально заробляє ваш бізнес. Запам'ятайте! Залишок коштів на рахунках – це не прибуток, а лише залишок коштів на рахунках, серед яких можуть бути й аванси від

клієнтів, і кредитні кошти, але вони не зароблені вашою компанією. Тож як правильно формується звіт P&L? Він формується методом нарахування. Коли в дохід ми зараховуємо дохід від товарів та послуг, наданих клієнтові, незалежно від того, коли клієнт за них заплатив. А у витрати рахуємо собівартість цих товарів та послуг, а також інші витрати, які ми понесли в цьому періоді, що не належать до собівартості.

Повернемося до нашого прикладу для стартапу, який шиє одяг.

Звіт P&L ви сформуєте так:

- У доходи ви відобразите всі продажі за конкретний період, навіть якщо за якісь замовлення ви отримали аванс раніше.

- У витрати занесете собівартість цих проданих товарів. Важливо: не витрати на матеріали, тобто скільки ми закупили в цьому періоді, а саме собівартість проданих товарів. Тож, як бачите, потрібно правильно рахувати собівартість. У кого виробництво, ті, напевно, зараз засмутилися, а в кого бізнес-модель – це продаж послуг, можливо, зітхнули з полегшенням. Але собівартість наданих послуг теж потрібно правильно рахувати. - Також до витрат ви віднесете решту постійних витрат, які у вас були в цьому місяці.

Постійні витрати – це витрати незмінні незалежно від об'ємів продажів та виробництва. Навіть якщо ви отримали рахунок на оренду, але ще не оплатили, то до звіту P&L ви ці витрати згідно з рахунком теж маєте віднести.

Якщо вам досі здається, що цей звіт складний, просто спробуйте скласти його структуру і зрозуміти, як він формуватиметься саме у вашому випадку та який у вас підхід визнання доходів – зараз часто це називають **Revenue Recognition**.

До чого може призвести неправильний розрахунок прибутку?

Пригадую одну консультацію з власником офлайн-школи, яка продавала 3- та 6-ти місячні навчальні курси здебільшого зі 100% передоплатою. Продажі досить стрімко росли. А ці кошти компанія відразу зараховувала собі в дохід, робила виплати вчителям за проведені уроки, платила за оренду приміщення, а решту вважала прибутком і виводила з партнерами як дивіденди. Потім через COVID та карантин школа не змогла провести уроки й перебудуватися на онлайн-формат, тож змушена була повернути раніше отримані аванси, які вже були розподілені як прибуток. Тобто в компанії цих коштів уже

не було. Тож директору довелося пояснювати свої партнерам, чому зараз вони мають повернути кошти. Цієї проблеми могло не бути, якби правильно рахували прибуток.

І останній звіт, про який я хочу розповісти – це **звіт про фінансовий стан компанії, він же Баланс**. Часто компанії на старті не ведуть його, проте баланс дуже важливий. Адже саме з цього звіту можна дізнатися, чим володіє компанія: кошти, дебіторська заборгованість (борги клієнтів), запаси продукції та сировини, основні засоби та обладнання та скільки компанія винна на даний момент постачальникам, працівникам, державі та засновникам. Ні Cash Flow, ні P&L не дадуть відповіді на ці запитання. На жаль, без фінансового досвіду та без допомоги фахівців сформувавши такий звіт власнику складно. Тому його зазвичай формують вже більш зрілі стартапи. Але ви маєте розуміти, що баланс важливий і обов'язковий для контролю фінансового стану компанії.

Чому важливо вести звіти: - Лише звіти показують реальну успішність вашого бізнесу. Прибуток без правильно складеного P&L ви не порахуєте.

- Ви зможете уникати касових розривів – дефіциту коштів. Бо саме відсутність контролю дебіторки, прибутковості та незаплановані витрати – основні причини касових розривів. - Вам буде простіше ухвалювати рішення і вони будуть ухвалені на підставі реальних показників, розрахунків та аналізу. - Ви зможете залучати інвестиції, адже зможете відповісти на запитання про показники вашого бізнесу або просто показати звітність. А залучивши кошти, вам уже точно доведеться звітувати. Тож краще підготуватися.

Які основні показники я раджу контролювати, щоб зробити успішну компанію - Продажі. Почніть вибудовувати свою управлінську звітність зі звіту про продажі.

Стежте за динамікою, за структурою в розрізі регіонів, товарів та послуг і менеджерів. На ранній стадії зростання продажів – це ваш основний пріоритет.

Аналізуючи продажі, ви можете зрозуміти, чи ваш продукт подобається ринку.

- **Собівартість.** Потрібно правильно порахувати собівартість. Це й частина вашого ціноутворення. Бо ціна має покривати собівартість та

генерувати прибуток, проте, якщо ви не можете порахувати собівартість, то важко буде гарантувати прибуток.

- **Маржинальність.** Маржа, що вимірюється в абсолютному значенні – це різниця між отриманим доходом та собівартістю. А співвідношення маржі до доходу називають маржинальністю. Вона вимірюється у відсотках. Розрахуйте свою маржинальність та порівняйте з бенчмарками, тобто середньоринковими та середньогалузевими показниками. Маржинальність – це показник, яким точно зацікавляться ваші інвестори.

- **Runway** – це період, на який вам вистачить залучених коштів. Для стартапів, які тестують свої гіпотези та завойовують ринок – це також обов'язковий показник для звітності. Ви маєте постійно контролювати, як змінюється Runway в залежності від ваших рішень про збільшення витрат, через падіння продажів або churn – відтік клієнтів.

- **Співвідношення LTV:CAC, де LTV – Lifetime Value**, або життєва цінність клієнтів – це та сума, скільки ми заробили або потенційно можемо заробити на одному залученому клієнтові, а **Cost of Acquisition** – це вартість залучення цього клієнта.

Таким чином ми починаємо розуміти юніт-економіку, яка балансує між отриманим прибутком і витратами на клієнта (так званий юніт). Звісно, орієнтуйтеся на бенчмарки свого ринку, але як мінімум на те, що цей показник має бути в співвідношенні 3:1.

- **Прибуток, або ж EBITDA - Earning before interest tax, depreciation and amortization.** Тобто прибуток до нарахування відсотків, податків і амортизаційних відрахувань. Якщо ваш стартап зміг заробити прибуток, то це ще один обов'язковий показник, який ви почнете виміряти й прагнути збільшувати.

Тож якщо ви правильно вестимете звіти та контролюватимете всі показники, про які я згадала, показник прибутковості до цього переліку точно приєднається.

Це, звісно, далеко не всі показники, але основні. Цей перелік залежатиме від сфери бізнесу та стадії розвитку компанії. Що більш вона зріла, то складнішою буде система.

Підсумовуючи, хочу ще раз сказати, що **успішність бізнесу найкраще відображається у звітності та показниках.**

1. Почніть із таких звітів: Звіт про продажі, Звіт CF, P&L, пізніше додайте Баланс, бо вам важливо контролювати дебіторську та

кредиторську заборгованість, а якщо у вас виробництво – то цей звіт для вас обов'язковий.

2. Визначте свій перелік показників, які ви хочете контролювати, визначте, з якою періодичністю ви це робитимете, хто відповідальний та звідки можна буде збирати цю інформацію.

3. Впровадьте в компанії щотижневі зустрічі з керівниками своїх відділів; продажі, виробництво чи відділ розробки та продукту, HR.

4. Готуйте та аналізуйте звіти, розбирайтеся з причинами та наслідками зміни показників, полюбіть цю рутину – і тоді ви точно матимете успішний бізнес, що створюватиме робочі місця та розвиватиме економіку.