

лучше[®]

Юнит-экономика рекламного агентства



Евгения Федосеева

Соучредитель и управляющий партнер агентств Emisart и ArtLiberty

- Сооснователь и операционный директор Ассоциации Развития Digital Агентств ARDA
- Куратор рабочих групп по созданию стандартов Digital-индустрии в РФ
- Преподаватель Skillbox, MaEd, Яндекс, РУДН

ARDA



EMISART &
ARTLIBERTY

Что такое юнит-экономика

Юнит-экономика — метод анализа бизнеса, при котором рассчитывается прибыльность одной единицы чего-либо: проекта, услуги, сотрудника, отдела

Для рекламного агентства первое, что нужно рассчитывать по этому методу — это юнит-экономика проекта

Но даже если проекты рентабельны, вы можете терпеть убытки. Поэтому наш урок затронет всю зону финансового учёта

Юнит-экономика проекта

Выручка по проекту	250 000
За услуги агентства	200 000
(+) Комиссия от рекламных систем	50 000
Прямые переменные расходы по проекту	45 000
ФОТ Производственный	
- Специалист по контекстной рекламе	20 000
- Дизайнер	10 000
(-) Производственные под проект	
- Специалист по видео	5 000
- Программист	10 000
Маржинальный доход	205 000
<i>Рентабельность по маргинальному доходу, %</i>	<i>82%</i>

Добавим менеджера и продажу

Выручка по проекту	250 000
За услуги агентства	200 000
(+) Комиссия от рекламных систем	50 000
Прямые переменные расходы по проекту	96 000
Производственные расходы	
ФОТ Производственный	
- Специалист по контекстной рекламе	20 000
- Дизайнер	10 000
- Аккаунт-менеджер	25 000
(-) Производственные под проект	
- Специалист по видео	5 000
- Программист	10 000
Коммерческие расходы	
ФОТ Коммерческий (пресейл)	6 000
(-) Коммерческие (комиссия от нас партнеру)	20 000
Маржинальный доход	154 000

Дашборд проекта — первый кирпичик финучёта

Месяц ПЛАН	Услуга	ФИО + роль специалиста	7		Чтобы ПЛАН был		Чтобы ФАКТ был		Задача коротко	Задача подробно
			SEO		«в ноль»	выгоден	«в ноль»	выгоден		
			НУЖНО УБРАТЬ расходы на:	0 Р	0 Р	0 Р	0 Р			
			Можно добавить расходы на:		290 Р	5 290 Р				
Месяц ПЛАН	Услуга	ФИО + роль специалиста	Часы ПЛАН	Мин ПЛАН	Часы тех ПЛАН	Месяц ФАКТ	Часы тех ФАКТ	Задача коротко	Задача подробно	
6	SEO	Виталий, SEO-специалист	1		1,00	6	1,00	Подготовить план на следующий период		
6	SEO	Максим, Веб-мастер		30	0,50	6	0,50	Правила на сайте		
6	SEO	Максим, Разработчик		30	0,50	6	0,50	Настройка оповещений об использовании кухни	https://arliberty.planfix.ru/te	
6	SEO	Виталий, SEO-специалист		30	0,50	6	0,50	Составление и согласование правок по статье о видах сушилок	Проверку здесь тоже сдел	
6	SEO	Вадим, SEO-специалист		15	0,25	6	0,25	Разместить доработанный текст по видам сушилок		
6	SEO	Максим, Веб-мастер		10	0,17	6	0,17	Удалить счётчик GA		
6	SEO	Виталий, SEO-специалист	2		2,00	6	2,00	Сбор СЯ по нутч и друк фильтрам	Заложил сразу с добором	
6	SEO	Виталий, SEO-специалист	1		1,00	6	1,00	Оценка тона выдачи и структуры конкурентов по нутч и друк фильтрам		
6	SEO	Виталий, SEO-специалист		30	0,50	6	0,50	Анализ СЯ на предмет выбора тегов		
6	SEO	Виталий, SEO-специалист		15	0,25	6	0,25	Составить ТЗ на внедрение тегов, проверить работу		
6	SEO	Максим, Веб-мастер		20	0,33	6	0,33	Добавить теги в шаблон страницы РС		
6	SEO	Виталий, SEO-специалист		30	0,50	6	0,50	Сбор СЯ по сушке яичного порошка	Включая НЧ	

Сводный дашборд всех проектов

Месяц	ПЛАН		ФАКТ		1	1	ПЛАН		ФАКТ		1	1	ПЛАН		ФАКТ	
	1	1	1	1			1	1	1	1			2	2	2	2
Проект	Выручка ПЛАН	Выручка ФАКТ	Бюджет	Комиссия за бюджет	Траты по проекту	Траты по проекту	ФОИ менеджера	ФОИ менеджера	Маржа с менеджером ПЛАН	Маржа с менеджером ФАКТ	Выручка ПЛАН	Выручка ФАКТ				
Итого	2 157 600 P	2 154 623 P	3 263 000 P	269 650 P	423 035 P	425 771 P	370 426 P	368 300 P	1 633 789 P	1 630 203 P	2 372 100 P	2 162 100 P				
...	20 000 P	20 000 P	211 000 P	14 770 P	9 500 P	9 500 P	5 563 P	5 563 P	19 706,80	19 706,80	20 000 P	20 000 P				
...	2 000 P	2 000 P	180 000 P	16 200 P	500 P	500 P	2 912 P	2 912 P	14 788,00	14 788,00	2 000 P	2 000 P				
...	30 000 P	30 000 P	30 000 P	2 100 P	4 750 P	4 750 P	5 136 P	5 136 P	22 214,00	22 214,00	30 000 P	30 000 P				
...	45 000 P	47 023 P	100 000 P	9 000 P	7 850 P	7 850 P	8 640 P	8 964 P	37 510,00	39 209,32	45 000 P	45 000 P				
...	40 000 P	40 000 P	130 000 P	11 700 P	7 200 P	7 200 P	8 272 P	8 272 P	36 228,00	36 228,00	40 000 P	40 000 P				
...	60 000 P	60 000 P	270 000 P	18 900 P	8 000 P	8 000 P	12 624 P	12 624 P	58 276,00	58 276,00	57 000 P	57 000 P				
...	15 000 P	15 000 P	25 000 P	2 250 P	2 500 P	2 500 P	2 760 P	2 760 P	11 990,00	11 990,00	15 000 P	15 000 P				
...	15 000 P	15 000 P	27 000 P	2 430 P	2 500 P	2 500 P	2 789 P	2 789 P	12 141,20	12 141,20	15 000 P	15 000 P				
...	105 000 P	105 000 P	60 000 P	5 400 P	16 425 P	16 378 P	17 664 P	17 664 P	76 311,00	76 358,00	45 000 P	45 000 P				
...	10 000 P	10 000 P	100 000 P	9 000 P	2 815 P	2 815 P	3 040 P	3 040 P	13 145,00	13 145,00	20 000 P	20 000 P				
...	10 000 P	10 000 P	100 000 P	9 000 P	2 815 P	2 815 P	3 040 P	3 040 P	13 145,00	13 145,00	20 000 P	20 000 P				
...	190 000 P	190 000 P	2 000 000 P	166 800 P	120 485 P	120 485 P	46 384 P	46 384 P	189 931,00	189 931,00	190 000 P	190 000 P				
...	80 000 P	80 000 P	30 000 P	2 100 P	12 175 P	12 175 P	13 136 P	13 136 P	56 789,00	56 789,00	80 000 P	80 000 P				

Мы получили данные

1.
Выручку за услуги
2.
Комиссию с рекламного бюджета
— вторая часть выручки
3.
Все переменные (зависящие от проектов) расходы, включая
ФОТ специалистам, ФОТ менеджерам, оплаты подрядчикам,
оплаты сервисам под проект, расходы на привлечение клиентов

Чтобы вычислить прибыль, нам ещё нужны

1.

Прямые постоянные производственные расходы — сервисы на всё агентство и т.п.

2.

Косвенные постоянные административные расходы — бухгалтерия, офис, ФОТ директоров и т.п.

3.

Косвенные постоянные коммерческие расходы — маркетинг, реклама, ФОТ продаж и т.п.

4.

РКО — расчётно-кассовое обслуживание банков

5.

Налоги с прибыли и прочие взносы, не привязанные к ФОТ

6.

% по кредитам и овердрафтам

7.

Другие доходы — % по вкладам, комиссия от агентов нам и т.п.

Всё это вносим в таблицу

Прямые расходы (производственные)
Прямые переменные (зависят от проектов)
ФОТ Производственный
(-) Производственные под проект
Прямые постоянные (не зависят от проектов - покупаем на все агентство, но именно для производства)
(-) Производственные на все агентство
Косвенные расходы
Административные
ФОТ Административный
(-) Административные
РКО
Коммерческие
ФОТ Коммерческий
(-) Коммерческие
Доходы ниже EBITDA
(+) Другие
Расходы ниже EBITDA
Налог на прибыль
(-) Другие
Погашение процентов по кредитам и займам

Строим ОПИУ — считаем прибыль

1.

Выручку берём из дашбордов проекто

2.

Прямые переменные расходы берём из дашбордов проектов

3.

Прямые и косвенные постоянные расходы берём из заполненной таблицы

3.

Из той же таблицы берём РКО, налоги, другие доходы и % по кредитам

Строим ОПИУ — считаем прибыль

Выручка			
За услуги агентства, (+) Комиссия от рекламных систем, Комиссия от партнеров нам	1 000 000	3 000 000	10 000 000
Прямые расходы (производственные)			
Прямые переменные (зависят от проектов)			
ФОТ Производственный, (-) Производственные под проект	600 000	1 100 000	3 000 000
Маржинальный доход	400 000	1 900 000	7 000 000
Прямые постоянные (не зависят от проектов)			
(-) Производственные на все агентство	20 000	50 000	100 000
Валовая прибыль	380 000	1 850 000	6 900 000
Косвенные расходы			
ФОТ Административный, (-) Административные, РКО	100 000	300 000	600 000
ФОТ Коммерческий, (-) Коммерческие	0	300 000	800 000
Операционная прибыль	280 000	1 250 000	5 500 000
Доходы ниже EBITDA			
(+) Другие	0	50 000	200 000
Расходы ниже EBITDA			
Налог УСН, (-) Другие, Погашение процентов по кредитам и займам	60 000	400 000	1 500 000
Чистая прибыль	220 000	900 000	4 200 000
<i>Рентабельность по чистой прибыли, %</i>	<i>22%</i>	<i>30%</i>	<i>42%</i>

Как проверить, что всё верно?

Ведём ДДС = движение денежных средств

№	Гг	Дата	Сумма	Кошелек	Проект	Статья	Назначение платежа	Контрагент как в УВ	Менеджер	За какой месяц
2	2025	13.02.2025	-119.00	ТКС ООД РС 3922		РКО	Плата за банковский перевод сам Т-БАНК			
2	2025	13.02.2025	-15.00	ТКС ООД РС 3922		РКО	Плата за банковской перевод сам Т-БАНК			
2	2025	13.02.2025	-49.00	ТКС ООД РС 3922		РКО	Плата за внешней банковской лог Т-БАНК			
2	2025	13.02.2025	90 000.00	ТКС ООД РС 3922		а.л.п	Транзит - Рекламные бюджеты - Доход		72	ф.фи
2	2025	13.02.2025	2 000.00	ТКС ООД РС 3922		б.л.п	За услуги агентства	Оплата согласно о.ч. № РРС-180324/14 от 1 ООС		фи
2	2025	13.02.2025	120 000.00	ТКС ООД РС 3922		л.п	Транзит - Рекламные бюджеты - Доход	Оплата согласно о.ч. № РРС-2711 ООС	ТЕХ	фи
2	2025	14.02.2025	497 500.00	ТКС ООД РС 3922		д.л.п	Транзит - Рекламные бюджеты - Доход	Оплата рекламного бюджета на ф ООС	ТЕХ ЗЕСТ	фи ти
2	2025	14.02.2025	-14 113.86	ТКС ООД РС 3922		ФОТ	Отпускные согласно реестру №61 Т-БАНК			
2	2025	14.02.2025	-110 321.00	ТКС ООД РС 3922		ФОТ	Зарплата согласно реестру №638 Т-БАНК			
2	2025	14.02.2025	-6 142.56	ТКС ООД РС 3922		ФОТ	Зарплата согласно реестру №639 Т-БАНК			
2	2025	14.02.2025	-49.00	ТКС ООД РС 3922		РКО	Комиссия за внешней банковской Т-БАНК			
2	2025	14.02.2025	-49.00	ТКС ООД РС 3922		РКО	Комиссия за внешней банковской Т-БАНК			
2	2025	14.02.2025	-49.00	ТКС ООД РС 3922		РКО	Комиссия за внешней банковской Т-БАНК			

Сверяем данные ДДС с нашим расчётом

Месяц	1	2	3	4
Денег на начало месяца	2 696 969	4 098 900	3 430 411	3 831 677
За услуги агентства	1 959 723.00	1 583 125.00	2 076 025.00	2 950 940.00
Транзит - Рекламные бюджеты - Доход	3 295 500.00	2 919 500.00	3 412 000.00	4 281 800.00
Транзит - Рекламные бюджеты - Расход	-3 358 500.00	-2 919 500.00	-3 254 500.00	-4 409 300.00
ФОТ	-928 168.29	-1 730 383.50	-2 053 056.94	-2 170 848.45
Налоги и взносы на ФОТ	-30 612.00	-141 250.12	-129 242.27	-231 071.56
(+) Комиссия от рекламных систем	660 129.97	59 464.51	752 653.94	274 084.10
(-) Производственные под проект	-47 590.00	-55 791.62	-74 761.27	-68 092.75

Бинго!

Мы можем верить расчёту прибыли

Стандартные базовые финансовые отчёты

1.

ДДС = отчёт о движении
денежных средств

2.

ОПИУ = отчёт о прибылях и убытках

3.

ЗВП = зарплатная ведомость

4.

ДЗ/КЗ клиентов = учёт дебиторки
и кредиторки клиентов

5.

ДЗ/КЗ поставщиков = учёт дебиторки и кредиторки
клиентов

6.

Баланс

Стандартные дополнительные финансовые отчёты

1.

Платёжный календарь

2.

Сверка оплат клиентов

3.

Учёт сделок

4.

Финансовая модель

5.

Учёт финансовой деятельности

6.

Учёт налогов

Нестандартные отчёты, обязательные для рекламных агентств

моя рекомендация

1 . Дашборды проектов

2 . Дашборды менеджеров

3 . Дашборды директоров

4 . Сверка оплат по проектам:
услуги и бюджеты

С чего начать

1 . ДДС

2 . Дашборды проектов

3 . Сводный дашборд всех проектов

4 . ОПИУ

5 . ДЗ/КЗ клиентов

6 . Дашборды менеджеров

7 . Дашборды директоров

8 . Баланс

С чего начать

1 . Если у вас могут быть кассовые разрывы — платёжный календарь

2 . Если у вас есть сотрудники/подрядчики — зарплатная ведомость

3 . Если у вас много подрядчиков — ДЗ/КЗ поставщиков

4 . Если бюджеты проходят через ваши счета — сверка оплат по услугам и бюджетам

5 . Если у вас есть кредиты и/или дивиденды — учёт финансовой деятельности

6 . Если у вас сложные расчёты по налогам — учёт налогов

7 . Если вы планируете быстрый рост — финансовая модель

Сбор факта					
<p>ДДС</p> <p><i>ДДС - отчет о движении денежных средств</i> Сбор полной и актуальной информации по остаткам денег на счетах, движении денег по статьям и выбор деятельности. Взять под контроль и научиться управлять денежными потоками компании.</p>	<p>ОПУ</p> <p>Заполняется автоматически. Сформировать полную и актуальную информацию о том, сколько прибыли зарабатывает компания: маржинальной, валовой, операционной, чистой. Взять под контроль финансовый результат компании. В срок формируется достоверная информация о финансовом результате компании.</p>	<p>Баланс</p> <p>Заполняется автоматически. Полная, актуальная и достоверная информация по имуществу (активам) и источникам финансирования (пассивам) компании. Оценить, что имеет компания и за чей счет это было приобретено, каков собственный капитал, его динамика, где «заморожены» деньги. Собрать данные об активах и их источниках. Определен размер собственного и заемного капитала компании.</p>	<p>Зарплатная ведомость</p> <p>Заполняется автоматически. Сформировать полную и актуальную информацию о том, сколько компания должна сотрудникам, по каким статьям начисляется заработная плата, страховые взносы. Взять под контроль начисления и выплату заработной платы. Сформирована достоверная информация о начислении, выплате и задолженности по зарплате и страховым взносам по каждому сотруднику.</p>	<p>Финансовая деятельность</p> <p>Собрать полную и актуальную информацию о кредитах и займах, вкладах собственных, начислении дивидендов. Собрать полную и актуальную информацию о кредитах и займах, вкладах собственных, начислении дивидендов. Взять под контроль процесс движения денежных средств по финансовой деятельности. Собрать данные для ОПУ и Баланса.</p>	<p>Учет дебиторки и кредиторки клиенты</p> <p>Расчет достоверных сведений о взаиморасчетах с контрагентами. Контроль остатков взаиморасчетов с клиентами и сведения для Баланса.</p>
<p>Учет дебиторки и кредиторки поставщики</p> <p>Собрать полную и достоверную информацию о взаиморасчетах с поставщиками для ОПУ и Баланса. Собрать сведения о расходе за период по статьям для ОПУ. Сформированы актуальные остатки по взаиморасчетам с поставщиками для Баланса.</p>	<p>Расчет зарплатки производства</p> <p>Заполняется автоматически. Отдельный файл с шпаргалкой по актуальным данным заработной платы каждого сотрудника для возможности сверки при закрытии месяца</p>	<p>Массив ФОТ</p> <p>Заполняется автоматически. Импортирует все проекты за год по часам для формирования сводных для расчета заработной платы всех сотрудников</p>	<p>Массив внешних трат из портфеля</p> <p>Заполняется автоматически. Сбор информации по полноте (плате) сервисов для работы по проекту. Импортирует все проекты за год по проектам в разрезе месяца. Информация по плановым и фактическим расходам внешних трат по проектам</p>	<p>Дашборд проекта</p> <p>Актуальные задачи по проекту на определенный месяц. Учет выручки, переменных расходов, рентабельности проекта по месяцам. Сформировать данные для ОПУ и Баланса.</p>	<p>Дашборд менеджера</p> <p>Часть информации заполняется автоматически по выручке, расходам рентабельности всех проектов менеджера. Сбор актуальной информации по плану и фактическому поступлению денег от клиента по проекту. Сформировать данные для ОПУ и Баланса.</p>
Планирование					
<p>Финансовая модель</p> <p>Финмодель - это цифровая модель вашего бизнеса, которая позволяет проиграть разные сценарии развития. Именно Финмодель позволяет выявить ключевые показатели бизнеса. Финмодель - верный уровень планирования и постановки целей. В результате составления финмодели, вы получите список действий, с помощью которых достигнете целей компании.</p>	<p>Платежный календарь</p> <p>Планирование и сбор фактически данных по движению денежных средств по статьям отчета ДДС в разрезе недельных периодов. Осуществление контроля за кассовым разрывом и их своевременное предотвращение. Движение поток под контролем. Определены действия сотрудников в случае угрозы возникновения кассового разрыва.</p>	<p>Расчет налоговой нагрузки</p> <p>Инструмент создавался для вопроса майки сотруднику по ТК. Автоматический сбор плана и факта по движению денег, налогам по плану и фактическим и налогооблагаемой базе без учета транзитов</p>	<p>Дашборд проекта</p> <p>Актуальные задачи по проекту на определенный месяц. Учет выручки, переменных расходов, рентабельности проекта по месяцам. Сформировать данные для ОПУ и Баланса.</p>	<p>Дашборд менеджера</p> <p>Часть информации заполняется автоматически по выручке, расходам рентабельности всех проектов менеджера. Сбор актуальной информации по плану и фактическому поступлению денег от клиента по проекту. Сформировать данные для ОПУ и Баланса.</p>	<p>Дашборд аккаунт директора</p> <p>Заполняется автоматически. Вся информация по всем проектам по выручке, расходам, рентабельности в плановых и фактических значениях. Сформировать данные для ОПУ и Баланса.</p>

**Всем роста
Скорости роста
Прибыли!**