

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА СОБСТВЕННИКУ

Июль ниже плана по трафику, но сопоставимые точки выше прошлого года

Проект: розничный бизнес, общепит | период: июль 2026 года

Что мы видим

В июле сеть получила 25,44 млн руб. выручки – 93,2% плана. Недовыполнение 1,85 млн руб. почти полностью связано с количеством чеков. К июлю 2025 года выручка сопоставимых семи точек выросла на 2,9%, но рост сформировали точки 1, 5 и 7, а четыре точки снизились. Предварительная прибыль составила 6,65 млн руб., или 82,0% плана.

Выручка	Количество чеков	Средний чек	Прибыль по ОФР
25,44 млн руб. 93,2% плана	54 303 92,6% плана	469 руб. +0,7% к плану	6,65 млн руб. 82,0% плана

Основное отклонение от плана – трафик. Сеть получила на 4 331 чек меньше плана, при этом средний чек оказался на 3 руб. выше плана. Только точка 7 выполнила план по выручке, точка 5 подошла к нему вплотную.

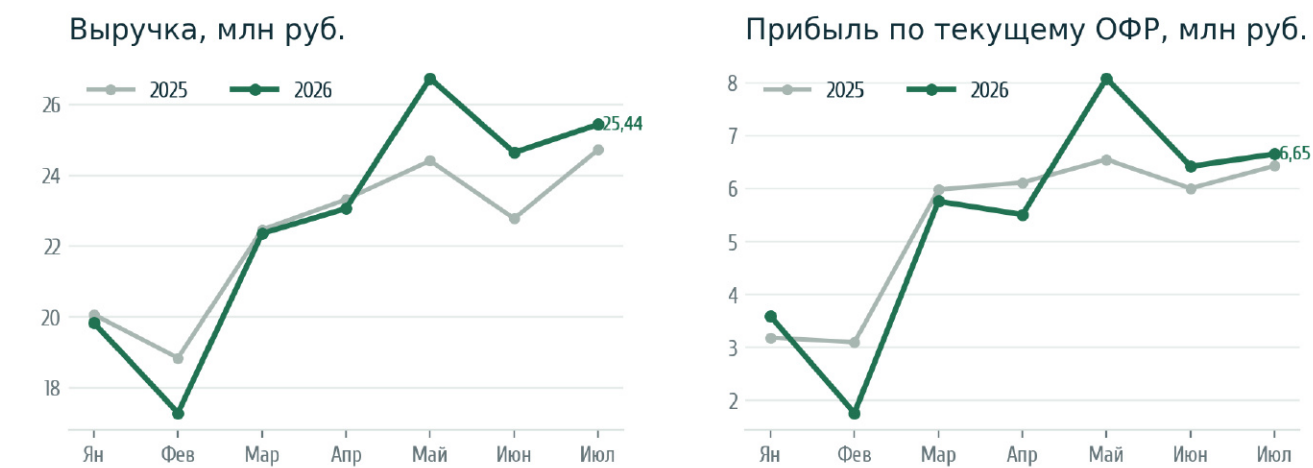
Второй сигнал – производительность смен. Отработанные часы семи точек выросли на 10,3% при росте чеков только на 1,1%. Чеков на час стало 3,64 против 3,90 в июне.

Статус данных

Записку уже можно использовать для решений по продажам, сырью, точкам, графикам работы и денежным приоритетам. Прибыль, свободные деньги и лимит выплат собственнику пока нельзя считать окончательными: не начислена амортизация, часть начислений предварительная, баланс и кредитный реестр не закрыты.

01 / Июль ниже плана по трафику, но выше прошлого года

План-факт июля и динамика сопоставимых точек



Источник: «Фин модель розничного проекта», «План по точкам проекта» и «ОФР с фондами», июль 2026

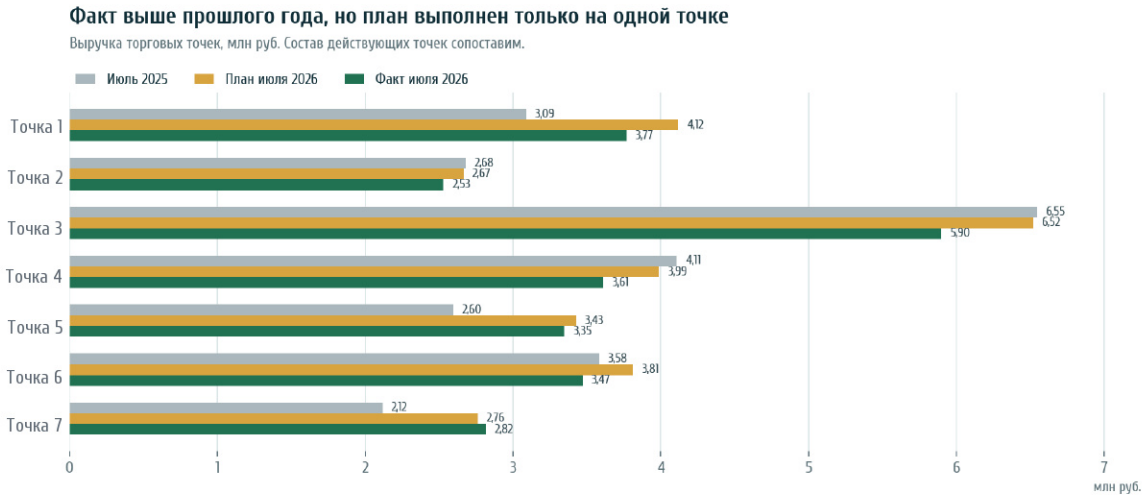
Показатель	План июля	Факт июля	Отклонение
Выручка	27,29	25,44	-1,85 (-6,8%)
Количество чеков	58 634	54 303	-4 331 (-7,4%)
Средний чек, руб.	465	469	+3 (+0,7%)
Прибыль по ОФР	8,11	6,65	-1,46 (-18,0%)

Сеть выполнила 93,2% плана по выручке. Недобор 1,85 млн руб. объясняется прежде всего трафиком: получено на 4 331 чек меньше плана, тогда как средний чек выше плана на 3 руб. Из семи точек план выполнила только точка 7; точка 5 отстала на 2,2%.

К июлю 2025 года на сопоставимом контуре выручка выше на 2,9%, чеки - на 2,6%, средний чек - на 0,3%. За январь-июль выручка выше на 1,8%, чеки - на 0,4%, поэтому устойчивого ускорения сети пока нет.

02 / Рост сети держится на трех точках, план выполнен только на одной

Сравнение июля 2025 года, плана и факта июля 2026 года по семи действующим точкам



Источник: «План по точкам проекта» и «ОФР нач по точкам с УК», строка 9

Точка	Июль 2025	План июля	Факт июля	К плану	К 2025
Точка 1	3,09	4,12	3,77	-8,5%	+22,0%
Точка 2	2,68	2,67	2,53	-5,1%	-5,6%
Точка 3	6,55	6,52	5,90	-9,6%	-10,0%
Точка 4	4,11	3,99	3,61	-9,5%	-12,1%
Точка 5	2,60	3,43	3,35	-2,2%	+28,9%
Точка 6	3,58	3,81	3,47	-8,9%	-3,2%
Точка 7	2,12	2,76	2,82	+2,1%	+33,1%

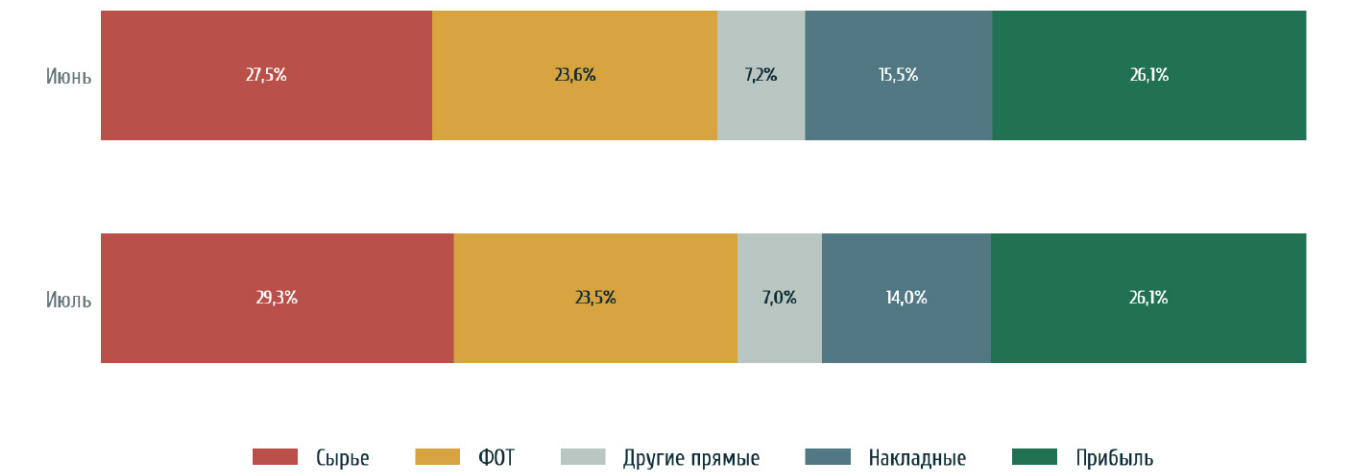
Состав действующих точек полностью сопоставим: в обоих периодах работают те же семь кофеен. Точка 8 имеет нулевой оборот в июле 2025 и 2026 годов и в сравнение не включена; цех и управляющая компания показаны отдельно как внутренние подразделения.

К июлю 2025 года выручка сети выросла на 716 тыс. руб. Рост точек 1, 5 и 7 дал 2,13 млн руб., но снижение четырех остальных точек забрало 1,41 млн руб. Плановый разрыв на 91,5% сосредоточен в точках 3, 4, 1 и 6.

03 / Рост сырья снизил результат до накладных расходов

Почему итоговая прибыль выросла, хотя операционная экономика стала слабее

Структура каждого рубля выручки



Источник: ОФР нач по точкам с УК, строки 13, 14, 23, 58, 60 и 113

Показатель	Июнь	Июль	Изменение	Доля выручки
Выручка	24,64	25,44	+797 тыс.	н/д
Сырье	6,79	7,46	+671 тыс.	+1,8 п.п.
ФОТ подразделений	5,83	5,98	+156 тыс.	-0,1 п.п.
Прибыль до накладных	10,25	10,21	-38 тыс.	-1,5 п.п.
Накладные расходы	3,83	3,56	-270 тыс.	-1,5 п.п.
Прибыль по ОФР	6,42	6,65	+232 тыс.	+0,1 п.п.

Относительно плана ФОТ подразделений выше на 549 тыс. руб. (+10,1%): 23,5% выручки против 19,9% в плане. Сырье ниже плана на 444 тыс. руб. в деньгах, но его доля выше плановой на 0,4 п.п. Из-за недовыполнения выручки прибыль до накладных составила 10,21 млн руб. против 12,16 млн руб. по плану.

Предварительная прибыль ниже плана на 1,46 млн руб. При этом сумма результатов семи точек отстает от плана только на 463 тыс. руб.; остальной разрыв формируют цех, управляющая компания и техническая корректировка 800 тыс. руб. Поэтому точный план-факт прибыли фиксируем после закрытия начислений.

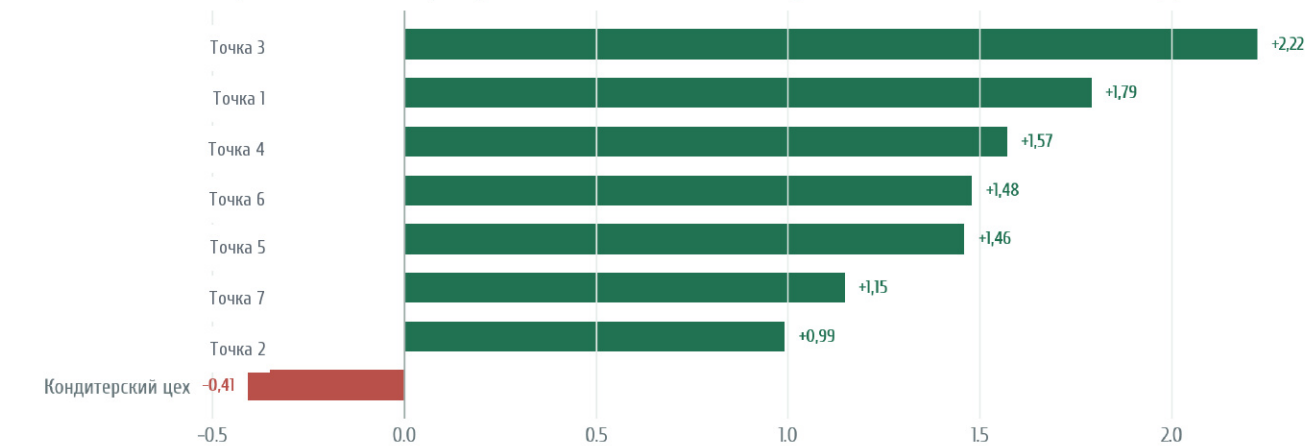
Рабочий ориентир

Если вернуть долю сырья хотя бы к 28,0% выручки, при июльском обороте это дает около 334 тыс. руб. дополнительного результата в месяц. Ориентир основан на уровне января-июля 2026 года (27,7%) и июня (27,5%); его нужно утвердить после сверки поставщиков.

04 / Цех и точка 3 требуют отдельного разбора экономики

Для точек сравниваем маржинальный результат до накладных расходов и общего налога

Маржинальный результат до накладных расходов и налогов, млн руб.



Источник: ОФР нач по точкам с УК, строки 9, 14, 23 и 58, июль 2026

Единица	Доход	Марж. результат	Маржа	К июню
Точка 1	3,77	1,79	47,5%	-37 тыс.
Точка 2	2,53	0,99	39,2%	-30 тыс.
Точка 3	5,90	2,22	37,7%	-332 тыс.
Точка 4	3,61	1,57	43,5%	-1 тыс.
Точка 5	3,35	1,46	43,6%	239 тыс.
Точка 6	3,47	1,48	42,6%	35 тыс.
Точка 7	2,82	1,15	40,7%	242 тыс.
Кондитерский цех	3,09	-0,41	-13,2%	-156 тыс.

Кондитерский цех – внутренний центр: его оборот не добавляется к выручке сети второй раз. В июле внутренний результат цеха снизился с -251 тыс. до -408 тыс. руб. Сырье выросло на 146 тыс. руб., ФОТ – на 83 тыс. руб., а внутренний доход – только на 106 тыс. руб.

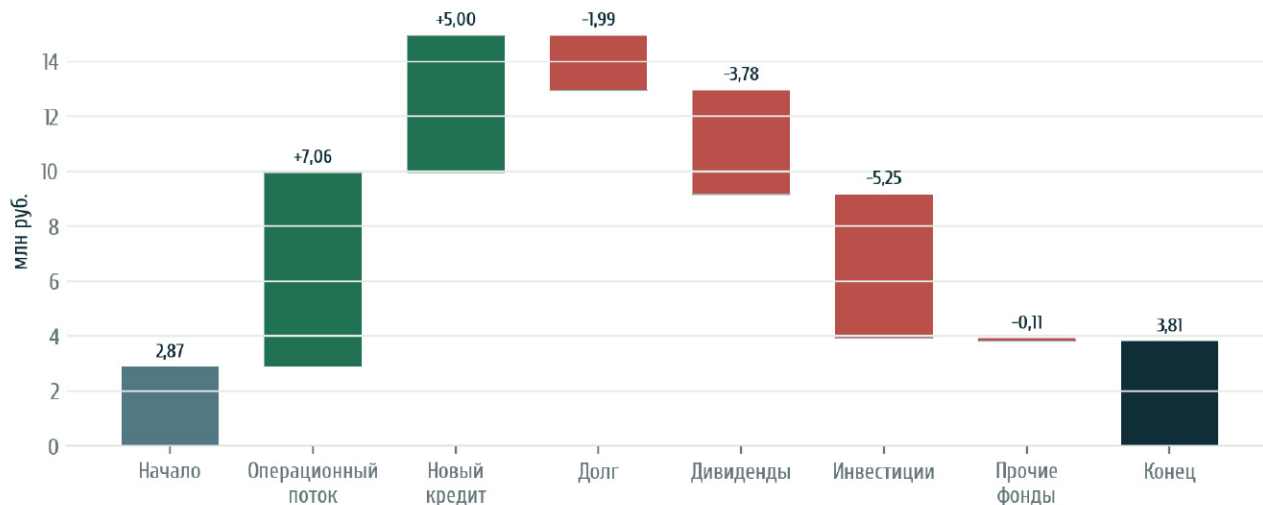
Точка 3 потеряла 332 тыс. руб. маржинального результата. Доля сырья выросла с 32,0% до 36,0%, а ФОТ – с 17,6% до 19,1%. Это крупнейший отрицательный вклад среди торговых точек. Точка 2 также требует проверки сырья: его доля выросла с 32,4% до 36,2%.

Одновременно часы семи точек выросли с 13 042 до 14 379, а чеков на час стало меньше на 6,8%. Сильнее всего просели точки 3 и 4. План смен нужно сверить с фактическим потоком чеков.

05 / Операционный поток положительный, но остаток нельзя считать свободным

Кассовый результат июля и использование денег

Как сформировался остаток денег на 31 июля



Источник: ОФР касс с фондами, строки 71-146, июль 2026

Движение	млн руб.	Что это значит
Операционный поток до финансирования и фондов	+7,06	Деньги после обязательных операционных выплат
Новый кредит	+5,00	Источник финансирования инвестиционной программы
Погашение тела и процентов	-1,99	Обслуживание долга
Выплаты собственникам	-3,78	Фактический денежный расход июля
Инвестиционные расходы	-5,25	Основной потребитель привлеченного кредита
Чистый денежный поток	+0,93	Остаток вырос до 3,81 млн руб.

На 31 июля в ДДС подтверждено 3,81 млн руб. Из них 1,19 млн руб. находилось на расчетных счетах и в кассах, а 2,61 млн руб. – на внутренних счетах, в основном в подотчете. Эти деньги были использованы уже 5-6 августа, поэтому считать весь остаток свободным нельзя.

Операционный поток до фондов на 413 тыс. руб. выше предварительной прибыли. Но точный мост пока не подтвержден: сверка сырья, запасов, авансов и расчетов с поставщиками дает разрыв 1,36 млн руб. в июле.

06 / Финансовая безопасность и итоговая прибыль еще не подтверждены

Какие ограничения реально влияют на решения собственника

Блок	Масштаб	Влияние на решение
Амортизация	0 руб. при основных средствах 101,70 млн руб.	Прибыль может быть завышена; точный эффект не рассчитан без реестра ОС.
Баланс	Расхождение 393 тыс. руб.	Нельзя использовать капитал и коэффициенты как окончательные.
Внутренние счета	2,61 млн руб.	Сумма подтверждена, но классификация в балансе не утверждена.
Кредиты	49,43 млн руб. в балансе	Реестр расходится с балансом на 1,44 млн руб.; краткосрочная часть долга не выделена.
Налоги и коммунальные	800 тыс. и 404 тыс. руб.	Июль закрыт предварительно; итоговая прибыль может измениться.
Сырье и поставщики	Разрыв 1,36 млн руб.	Сигнал по росту сырья виден, но причина требует реестра поступлений и оплат.

Текущий ОФР пригоден для операционных решений: видно, где меняются продажи, сырье, ФОТ и маржинальный результат. Он пока не дает надежной суммы свободных денег и безопасной выплаты собственнику.

Тестовая модель фондов также показывает дефициты: маркетинг -1,14 млн руб., HR -0,29 млн руб., инвестиции -4,59 млн руб. Это не означает такой же дефицит денег на счетах. Это сигнал, что расходы были выше расчетного ресурса фонда. Пока фонды не встроены как обязательный лимит платежного календаря, использовать их как доказательство свободных или зарезервированных денег нельзя.

Граница для выплат

До следующего решения о дивидендах нужно одновременно закрыть амортизацию и начисления июля, сверить кредиты и ближайшие платежи, классифицировать 2,61 млн руб. внутренних счетов и зафиксировать минимальный денежный резерв. Положительная прибыль или остаток 3,81 млн руб. по отдельности недостаточны.

07 / Решения на ближайшие 30 дней

Ответственные и сроки ниже являются предложением для согласования

№	Приоритет	Что сделать	Ответственный	Срок	Контрольный результат
1	Сырье	Свести поступления, списания, запасы, авансы и оплаты. Отдельно разобрать точки 3, 2 и цех.	Финансист + операционный руководитель	до 05.09	Доля сырья не выше рабочего ориентира 28,0%; разрыв по поставщикам закрыт
2	Цех	Определить роль цеха: центр затрат или центр прибыли. После решения утвердить бюджет либо внутренний тариф.	Собственники + руководитель производства	до 10.09	Есть одна модель оценки; июльский минус -408 тыс. руб. разложен по причинам
3	Продажи	Сформировать план восстановления чеков для точек 3, 4, 1 и 6. Ежедневно сопоставлять факт с планом и июлем 2025 года.	Операционный руководитель + маркетинг	до 03.09	По каждой точке есть недельный план чеков; разрыв к плану сокращается две недели подряд
4	Закрытие июля	Начислить амортизацию, финализировать налоги и коммунальные, свести баланс до нуля.	Финансист + бухгалтер	до 05.09	Подтверждена окончательная прибыль июля
5	Деньги и фонды	Сверить кредитный реестр, внутренние счета и платежный календарь. Утвердить правило платежей сверх фонда.	Финансист + собственники	до следующего платежного дня	Подтверждены свободные деньги, резерв и лимит выплат

Что контролировать в следующем месяце

Показатель	Как читать
Выручка и чеки по каждой точке	Еженедельный факт против плана и июля 2025 года; рост должен подтверждаться трафиком
Сырье, % выручки	Рабочий ориентир не выше 28,0% после утверждения методики
Чеки на час	Рабочий ориентир не ниже 3,9 по сети; отдельно точки 3 и 4
Результат цеха	Бюджетный эффект или прибыль в зависимости от выбранной роли
Операционный поток и денежный резерв	Достаточность денег после обязательств, долга и утвержденных платежей

Вопросы собственникам

Решение	Выбор, который нужно зафиксировать
Цех	Считаем его центром прибыли с выходом в ноль или центром затрат с утвержденным бюджетом и измеримым эффектом?
Фонды	Запрещаем платеж сверх доступного фонда или допускаем его только через отдельное согласование?
Дивиденды	Какой минимальный денежный резерв должен оставаться после обязательств, долга и утвержденного платежного календаря?

Источники и надежность

ОФР с фондами: «ОФР нач по точкам с УК» – факт продаж, расходов и результата; «ОФР касс с фондами» – движение денег; «баланс 2025» – запасы, деньги, обязательства и кредиты; «Фонды_v2» и «Резюме по фондам» – диагностический расчет фондов. «Фин модель розничного проекта» – план выручки, расходов и предварительной прибыли; «План по точкам проекта» – месячный план выручки по точкам. Плановый средний чек по отдельным точкам не использован: он требует сверки с планом чеков; на уровне сети показатели сходятся. Статус: июль закрыт предварительно.