

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА СОБСТВЕННИКУ

Продажи выросли, а прибыль снизилась

Бизнес на Wildberries, Ozon и Яндекс Маркете
Период: январь-июнь 2026. Сравнение: январь-июнь 2025.

Краткий вывод

Спрос на товары есть. За полугодие выручка выросла на 50%, но чистая прибыль снизилась на 37%. Бизнес стал больше продавать, закупать и тратить на площадки, а зарабатывать с каждого рубля выручки стал меньше.

Показатель	Первое полугодие 2025	Первое полугодие 2026
Выручка, изменение к прошлому году	База сравнения	+50%
Маржинальная прибыль, изменение	База сравнения	-10%
Чистая прибыль, изменение	База сравнения	-37%
Маржинальная прибыль со 100 ₽ выручки	39,6 ₽	23,7 ₽
Чистая прибыль со 100 ₽ выручки	28,5 ₽	11,9 ₽



Источник: сводный отчёт о финансовых результатах из исходной записки. Динамика округлена.

Что предложено: сначала пересчитать цены, рекламу и закупки по товарам. Для новых вложений проверять, сколько прибыли они дадут и когда вернутся деньги.

01 / Результат по площадкам

Основной рост пришёл с Ozon, где прибыльность была ниже



Маржинальная прибыль / выручка площадки

Источник: сравнение каналов за январь-июнь 2026. Это маржинальная прибыль, до общих расходов и итоговых налогов бизнеса.

Площадка	Рост продаж к 2025	Маржинальность
Wildberries	+11,8%	31,3%
Ozon	+189%	20,9%
Яндекс Маркет	Нет сопоставимой базы	25,1%

Ozon обеспечил большую часть прироста продаж. Но с каждого рубля выручки на нём оставалось меньше, чем на Wildberries. Поэтому рост доли Ozon снижал общую прибыльность бизнеса.

Яндекс Маркет пока занимал небольшую долю продаж. Его предложили развивать через ограниченный тест: выбрать товары, проверить прибыль и только затем увеличивать закупки и рекламу.

Решение для собственника

Утвердить минимальные цены и рекламные лимиты отдельно по каждой площадке. Увеличение продаж оценивать вместе с прибылью, а не по обороту одного канала.

В исходнике суммы по каналам расходятся со сводным ОФР. Показатели площадок используются для сравнения; общий результат бизнеса взят из сводного отчёта. Разницы требуют сверки.

02 / Расходы и реклама

Какие расходы нужно проверить перед увеличением продаж

Площадка	Крупная статья расходов	Доля продаж
Wildberries	Логистика покупателю	19,4%
Ozon	Вознаграждение площадки	38,4%
Яндекс Маркет	Логистика	24,4%

В записке расходы площадок росли быстрее продаж. На Ozon продажи увеличились почти втрое, а расходы площадки - более чем вчетверо. Рост заказов требовал всё больше денег на обслуживание этих продаж.

Цена и акции

Для каждого товара нужно посчитать цену, ниже которой продажа перестаёт быть выгодной. В расчёт входят закупка, упаковка, комиссия, доставка, хранение, возвраты и реклама. До участия в акции эту цену сравнивают с ценой после скидки.

Реклама

В исходной матрице были товары с рекламными расходами 11-15% от выручки и итоговой маржой ниже 10-15%. Для них увеличение бюджета могло ускорять продажи, но оставлять слишком мало прибыли.

Предложенные правила для этого бизнеса

При марже после рекламы ниже 15% - остановить кампанию и пересчитать цену или ставку. При 15-20% - не увеличивать бюджет до проверки. Выше 20% и при нормальном запасе - увеличивать бюджет, если растёт прибыль в рублях.

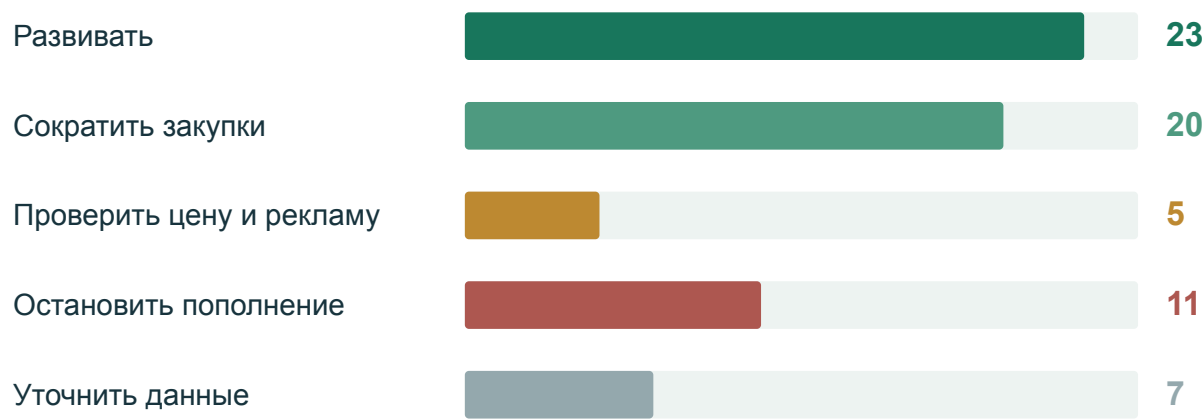
Дополнительные услуги

Проверить платные услуги и схему поставок: сколько они стоят и что дают бизнесу. Решение должно опираться на прибыль, стоимость доставки и скорость продажи товара.

Проценты в таблице относятся к разным статьям расходов; их нельзя складывать в общий тариф. Пороги рекламы предложены для этого кейса, а не для всех селлеров.

03 / Ассортимент

АВС по выручке дополнили прибылью и сроком продажи запаса



Количество товарных позиций

Источник: управленческие группы объединённой товарной матрицы из записки. 59 позиций с расчётом экономики и 7 позиций на проверку.

Группа	Позиций	Маржа группы	Что предложено
Развивать	23	29,0%	Поддерживать наличие и проверять прибыль от рекламы
Сократить закупки	20	28,6%	Сначала продать избыточный остаток
Исправить цену и рекламу	5	14,4%	Пересчитать прибыль до пополнения
Остановить пополнение	11	14,5%	Продавать остаток; решить, какие товары вывести
Уточнить данные	7	Не рассчитана	Проверить продажи, себестоимость и остатки

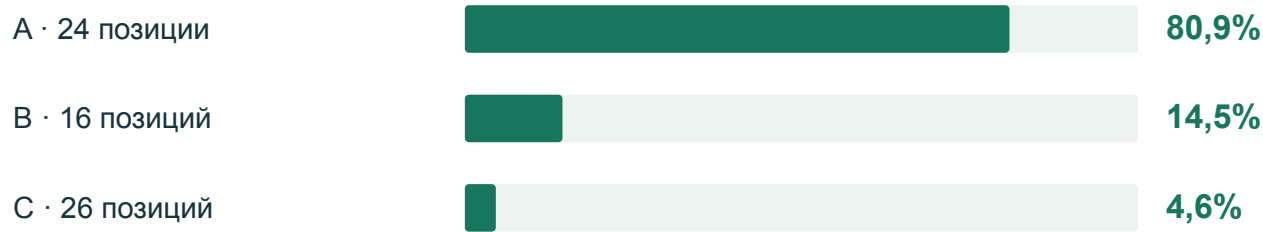
Группа А означает, что товар даёт большую долю выручки. Это ещё не ответ на вопрос о закупке. У такого товара может быть низкая прибыль или запас, которого хватит на несколько месяцев.

Решение для собственника

Раз в месяц утверждать список товаров: что закупаем, где сокращаем заказ, что пересчитываем и что больше не пополняем. Перед заказом смотреть текущий запас и продажи за 30 и 90 дней.

04 / Запасы и закупки

Прибыльный товар тоже может удерживать лишние деньги



Доля выручки в объединённой матрице

Источник: объединённый ABC по выручке июня 2026. Это концентрация продаж, а не готовый список закупок.

Около 57% стоимости запаса

В исходной матрице столько приходилось на две группы: прибыльные товары с избыточным остатком и товары со слабой маржой и медленными продажами.

Общий склад учли один раз. К нему добавили отдельные остатки на площадках. Повторное сложение одного склада в трёх каналах зависило бы запас и потребность в деньгах.

Что проверять	Зачем
Остаток и средние продажи в день	Посчитать, на сколько дней хватит товара
Срок поставки и сезонность	Понять, когда действительно нужен новый заказ
Прибыль после всех расходов	Проверить, имеет ли смысл пополнение
Товар в пути	Не заказать повторно то, что уже оплачено и едет

Что предложено: по медленным товарам уменьшить или остановить закупки; по сильным позициям поддерживать наличие. Для избыточных остатков подготовить план продажи с заранее рассчитанной ценой.

57% рассчитаны по округлённым суммам исходной записки. Это срез запаса из товарной матрицы, а не его изменение за полугодие. Продажа остатков возвращает деньги в оборот; вся вырученная сумма не является дополнительной прибылью.

05 / Прибыль и движение денег

Положительная прибыль не означала роста денег на счетах

Что показали отчёты	Что это означает
Чистая прибыль положительная	Продажи покрывали учтённые расходы бизнеса
Денежный поток отрицательный	За период денег ушло больше, чем пришло
Остаток денег положительный	Немедленного дефицита по остатку не было; расход денег нужно контролировать

Часть денег уходила на закупки и оставалась в запасах. На остаток также влияли расчёты с площадками, налоги, другие обязательства и выплаты собственникам. Поэтому сумму прибыли нельзя целиком направлять на новый товар или дивиденды.

Перед закупкой

Сопоставить даты поступлений от площадок со сроками оплаты поставщикам, налогами и другими платежами. Проверить, сколько денег останется после нового заказа, а не только сумму на счёте сегодня.

Перед выплатой собственнику

В записке предложено сначала закрыть месяц, зарезервировать налоги и обязательства, обеспечить согласованные закупки и оставить деньги на постоянные расходы. Сумму дивидендов утверждать после этой проверки.

Баланс и сверки

После добавления товара в пути и дебиторской задолженности баланс почти сошёлся. Осталось небольшое расхождение, около 0,3%. В записке предложено уточнить учёт налогов и автоматизировать данные, которые вносились вручную.

Решение для собственника: вести платёжный календарь и проверять деньги после обязательств. Закупки и дивиденды согласовывать с этим календарём.

06 / Предложенный план действий

Первые 90 дней после разбора

Срок	Действие	Как проверить
Первые 14 дней	Пересчитать минимальные цены Ozon и Wildberries	Для товара есть цена и прибыль после всех расходов
Первые 14 дней	Ограничить рекламу товаров со слабой маржой	Менеджер показывает прибыль до и после рекламы
Первые 14 дней	Остановить или сократить избыточные закупки	По каждой позиции указан остаток и срок его продажи
До конца месяца	Собрать единую товарную матрицу	Общий склад не дублируется, себестоимость заполнена
До конца месяца	Проверить услуги площадок и подготовить продажу медленных остатков	Есть список расходов и план по остаткам
До конца месяца	Утвердить порядок закупок и выплат собственнику	Календарь учитывает налоги, закупки и денежный резерв
Второй и третий месяц	Проверить результат изменения цен, рекламы и закупок	Сравниваются прибыль, запас и движение денег
Второй и третий месяц	Принять решение по слабым товарам	Для каждой позиции выбрано: исправить, распродать или вывести

Что смотреть каждую неделю

- Прибыль по площадкам и товарам после рекламы.
- Сколько дней товар будет продаваться и сколько денег в нём находится.
- Ближайшие поступления и платежи, деньги после обязательств.
- Какие действия выполнены и что изменилось в цифрах.

Как организовать работу

Собственник утверждает закупки и выплаты. Менеджер площадки меняет цены, рекламу и поставки. Финансовая команда проверяет расчёт и результат. Ответственных и даты нужно согласовать при утверждении плана.

Это предложенный план из аналитического разбора. В документе не подтверждается, что все действия выполнены или принесли рассчитанный эффект.

07 / Источники и проверка данных

На каких отчётах построены выводы

Источник	Что проверяли
Сводный ОФР за январь-июнь 2026 и 2025	Выручка, прямые расходы, маржинальная и чистая прибыль
Отчёты Wildberries, Ozon и Яндекс Маркета	Продажи, удержания, реклама и результат каждого канала
АВС и объединённая товарная матрица	Прибыльность, остатки, скорость продаж и решения по закупке
Движение денег	Поступления, закупки, налоги и выплаты
Управленческий баланс	Запас, товар в пути, задолженность, обязательства и капитал

Что требуется уточнить

Суммы каналов не полностью совпадают со сводным ОФР. Эти разницы нужно расшифровать по исходным операциям. По семи товарным позициям данных недостаточно для решения о закупке.

Нужно закрепить правила учёта налогов, проверить остаточное расхождение баланса и автоматизировать сведения о товаре в пути и дебиторской задолженности.

Как читать показатели

Маржинальная прибыль площадки и чистая прибыль бизнеса - разные показатели. Показатели площадок рассчитаны до общих расходов и итоговых налогов бизнеса. Поэтому их нельзя напрямую сравнивать с чистой прибылью сводного ОФР.

Доли прибыли в выручке и количества товаров перенесены из исходной записки. Абсолютные суммы, названия товаров и закрытые ссылки в публичной версии не приведены. Графики построены заново на этих данных.

Границы периода

Выводы относятся к январю-июню 2026. Незакрытый июль в исходном анализе не использовали: на момент подготовки записки по части продаж не было полной себестоимости.

Основа публичного документа - аналитическая записка по бизнесу продавца игрушек на трёх маркетплейсах. Сохранены выводы и предложенные действия; клиентские реквизиты и технические расшифровки исключены.