

# Содержание

От автора.....	7
Предисловие.....	13

## **Глава 1**

Кто отвечает за финансы в компании и почему у вас бардак в финансах.....	15
Финансы — это не бухгалтерия.....	15
Что нужно знать о финансах руководителю.....	17
Финансы на разных этапах развития бизнеса.....	21
Что такое порядок в финансах?.....	24
Сколько стоит порядок в финансах?.....	26
Пять мифов про порядок в финансах.....	29
С чего начать наведение порядка в финансах?.....	34
Итоги главы 1.....	34

## **Глава 2**

Финансы компании. Основные понятия и концепции.....	37
Финансы компании и инструменты управления ими.....	37
Концепция автономности бизнеса и владельца.....	38
Концепция преобладания экономической сути над юридической формой.....	40
Пять финансовых «китов» любого бизнеса: активы, обязательства, капитал, доходы, расходы.....	42

Двойная запись и четыре типа хозяйственных операций. Концепция сохранения «энергии» в бизнесе .....	50
Три столпа любого бизнеса. Три финансовых отчета .....	54
Два способа учета доходов и расходов — кассовый и начисления.....	57
План — это план. Факт — это факт .....	59
Итоги главы 2.....	61

### **Глава 3**

Финансовый факт. Система управленческой отчетности.....	63
Управленческая отчетность. Трехуровневая пирамида .....	63
Финансовые отчеты и ключевые финансовые показатели .....	69
Финансовые отчеты и стоимость бизнеса .....	81
Как внедрить управленческий учет и отчетность.....	82
Итоги главы 3.....	90

### **Глава 4**

Типовые операции. Их отражение в учете и в отчетности .....	91
Операции торговой компании .....	91
Операции производственной компании .....	94
Операции компании из сферы услуг .....	96
Общие для всех компаний операции .....	98
НДС и налог на прибыль в учете и отчетности.....	100
Типовые ошибки, которые допускают компании, когда подсчитывают свою прибыль.....	103
Итоги главы 4.....	111

### **Глава 5**

Финансовый план. Финансовое планирование и бюджеты.....	113
Финансовая стратегия.....	113
Финансовая модель .....	122

Особенности финансовых моделей новых проектов.....	130
Ошибки при составлении финансовых моделей.....	132
Бюджетирование.....	133
Связь бюджетов и отчетности.....	136
Итоги главы 5.....	143
<b>Глава 6</b>	
Финансовый анализ и финансовый менеджмент.....	145
Управление финансовым результатом.....	145
Управление оборотным капиталом.....	150
Управление ликвидностью и платежеспособностью.....	154
Управление финансовой устойчивостью.....	155
Типовые проблемы, о которых говорят цифры, и способы их решения.....	156
Итоги главы 6.....	164
<b>Глава 7</b>	
Финансовый отдел. Финансисты: как нанимать их и работать с ними.....	165
Что покупает компания, нанимая финансиста. Роли и функционал финансистов.....	165
Типовые ошибки при подборе и найме финансистов в малом бизнесе.....	194
Как контролировать работу финансового отдела?.....	195
Как развивать сотрудников отдела и повысить его эффективность?.....	196
Итоги главы 7.....	198
<b>Глава 8</b>	
Финансы 2.0. Наводим порядок в финансах компании и берем их под контроль.....	201
Порядок в финансах как проект.....	201
Автоматизация финансов. Подводные камни.....	210

Типовые ошибки при наведении порядка в финансах компании.....	213
Итоги главы 8.....	216
Послесловие.....	219
Отзывы предпринимателей, которые навели порядок в финансах своих компаний.....	223
Приложения.....	227
Управленческий баланс (шаблон).....	227
Управленческий отчет о прибылях и убытках (шаблон).....	229
Управленческий отчет о движении денег (шаблон).....	230
Вопросы для составления финансовой модели.....	232
Лист учета рабочего времени (шаблон).....	233
Платежный календарь.....	234
Примеры описания вакансий.....	235
План-график наведения порядка в финансах компании (примерный).....	239
Благодарности.....	241
Об авторе.....	243

# От автора

Когда после работы с крупными компаниями, где выстроены и автоматизированы бизнес-процессы, отстроена методология управления финансами, где работают команды сильных финансистов, консультантов, аудиторов, где вопрос «Как повысить показатель EBITDA\*?» вызывает не смех, а реальную озабоченность топ-менеджмента, я погрузилась в финансы средних, небольших и малых компаний, и обнаружила, что финансами это назвать нельзя. Скорее уж финансовым хаосом или отсутствием финансового менеджмента, финансового управления и даже самого элементарного финансового учета.

Сначала я подумала, что это, наверное, единичный случай. Но... одна компания, потом вторая, пятая, десятая, пятидесятая, около сотни компаний (выручка от 0,3 до 30 млн руб. в месяц, количество сотрудников от трех до ста пятидесяти, направлений деятельности от одного до двенадцати), с которыми мне удалось поработать за последние годы по вопросам финансового моделирования, финансового анализа, автоматизации бизнеса, внедрения учетных систем, подготовки управленческой отчетности, найма финансового персонала, создания финансовых отделов, обучения руководителей финансовой грамотности, — везде примерно одно и то же. Стало понятно, что бардак в финансах — не уникальный случай, а массовая системная ошибка в малом и среднем российском бизнесе (не без исключений, конечно).

---

\* EBITDA (earnings before interest, tax, depreciation) — откорректированный показатель прибыли компании. — *Прим. авт.*

Ошибка заключается вот в чем.

1. Владелец бизнеса (он же, как правило, и генеральный директор, если речь идет о малом бизнесе) понимает, что в финансах компании бардак. Происходит это, когда он не может найти ответы на вопросы:
  - сколько прибыли он заработал;
  - сколько может вывести дивидендов;
  - почему работаем больше и больше, а денег нет;
  - кто должен нам, кому должны мы;
  - почему опять нет денег и где их брать (кассовый разрыв);
  - каков вклад каждого сотрудника в результат.

И так далее.

Я уже не говорю про такие вопросы, как «сколько стоит мой бизнес», «какие в бизнесе есть активы», «как привлечь финансирование под низкую ставку», «что будет с результатом, если открыть новые направления, запустить новые продукты и т. д.», — о них многие не задумываются.

2. Владелец бизнеса делегирует вопрос финансов специалисту (бухгалтеру, финансисту, консультантам), чтобы начать считать деньги (типовой запрос — «считать хоть что-нибудь», или «считать все», или «навести порядок в финансах»), не понимая, что должно получиться на выходе, что будет результатом решения этой задачи.
3. Через какое-то время появляются учет, цифры, отдельные отчеты, но общая картина по-прежнему не видна и не понятна, так как нет управленческой отчетности (набора данных для принятия взвешенных и экономически обоснованных управленческих решений). Также по-прежнему нет нормального финансового планирования, финансового анализа, контроля и финансового менеджмента, нет комплексной системы управления финансами. В принципе, логично, ведь на предыдущем этапе не было такого запроса. Что просили, то и получили.

Второй вариант развития событий — система появляется (особенно если ее заказали у внешних консультантов, которые знают, что должно быть на выходе, и выполнили задачу по созданию системы). Но компания не начинает использовать систему по назначению, использует минимально или не использует вообще, аргументируя так: «Нам еще рано финансовым планированием заниматься/некому вносить данные в систему/некогда вести учет...» Компания не готова. А владелец и не настаивает.

В результате как был бардак, так и остался.

4. Владельцу бизнеса некогда заниматься финансами, всегда есть масса более важных дел, чем изучать отчеты и утверждать бюджеты. Сайт переделать, руководителя отдела продаж нанять, конверсию повысить. Франшизу запустить. Нужно же развивать бизнес. Как и раньше — «на ощупь», интуитивно. И получать прибыль «по ощущениям».

Почему так происходит?

На мой взгляд, причин три.

1. Отсутствие базового финансового, экономического образования у владельцев и руководителей бизнеса, тогда как финансы — это одна из ключевых функций в бизнесе наряду со стратегией, маркетингом, управлением персоналом и пр. Это не хорошо и не плохо, это просто факт. Следствие — непонимание того, что представляет собой система управления финансами в бизнесе, какие риски приносит ее отсутствие, о чем говорят цифры и как управлять бизнесом через показатели. Чрезмерные затраты. Неэффективность бизнеса в целом. Отсутствие контроля. Неумение нанимать нужных финансистов и работать с ними. В выигрышном положении те бизнесы, в которых один из партнеров разбирается в финансах. Они изначально более системные, управляемые и масштабируемые.
2. Финансисты, которых нанимают владельцы малых и средних компаний, не всегда понимают, чего от них хотят. Не знают, как управлять финансами, в силу невысокой квалификации, отсутствия опыта, желания заниматься этими вопросами.

Базовое российское финансовое образование (а я преподавала в нескольких экономических вузах), к сожалению, не прививает культуру мышления в интересах бизнеса. Спросите у тех, кто приходит к вам на собеседования: «Каков ценный конечный продукт твоей деятельности? Что ты даешь компании? Каковы критерии твоей эффективности? В чем польза от тебя как от финансиста?» В лучшем случае вас сочтут странным.

Финансисты с необходимыми компетенциями и опытом стоят дорого. Как правило, это люди с международными квалификационными сертификатами и опытом работы в крупном бизнесе (консалтинговом или реальном секторе). Финансовый директор за 150 000–300 000 руб. — непозволительная роскошь для малого бизнеса, у которого вся прибыль за месяц может быть сопоставима с этими цифрами. Сотрудник же, который стоит столько на рынке, вряд ли пойдет работать в малый и средний бизнес.

3. Отсутствие управленческой воли, которая требуется при внедрении изменений. Если руководителю не до цифр, то и не будет их в компании. Если он не хочет вникнуть и разобраться в этой теме хотя бы базово, даже самые лучшие финансисты ему не помогут. Только выбросит деньги на ветер.

Что можно сделать?

Можно ничего не делать. Работать, как и работали, и смириться с тем, что с таким подходом вы в лучшем случае не станете крупным бизнесом. Ни в одной большой компании нет бардака в финансах. Финансы под контролем, автоматизированы и управляемы. В худшем случае вас ждут финансовый кризис и банкротство. Чем быстрее развивается бизнес, чем больше становится компания, тем выше цена ошибки, тем дороже обходятся непросчитанные «управленческие решения».

А можно начать осознанно разбираться в своих цифрах, внести эту задачу в план своего личного развития, навести порядок в финансах



своего бизнеса и внедрить в корпоративную культуру учет, отчетность и управление показателями.



В своей консалтинговой практике я адаптировала опыт работы с крупными компаниями и знания в сфере международных финансов под задачи российского малого бизнеса. Западный подход к цифрам и показателям отличается от того, что есть в России. У нас исторически отчетность всегда в основном была бухгалтерская, статистическая и отражала просто факт, картинку того, что происходит в компании. На Западе же, в рыночных экономиках, на международных рынках подход к отчетности другой — как к инструменту управления бизнесом. Ее составляют не для налоговой, а для того, чтобы понимать, что происходит в компании. По качеству отчетности судят о качестве менеджмента. Этим подходом я и хочу поделиться с вами в книге.

## **Для кого эта книга и как с ней работать**

Книга поможет разобраться в том, как настроить и усовершенствовать систему управления финансами в компании, как использовать отчетность и показатели для повышения эффективности бизнеса, как внедрить финансовое планирование, сэкономив много сил и времени, обычно уходящих на неэффективные действия.

Эта книга для:

- **Предпринимателей.** Вы запускаете бизнесы и проекты, реализуете свои идеи в материальном мире, вам хочется делать бизнес, и вы не желаете разбираться в цифрах. Но цифра — это объективный результат вашей деятельности и план развития ваших проектов. Почему бы не использовать ее для достижения целей?
- **Владельцев компаний.** Вы хотите выйти из операционного управления и поставить вместо себя наемный персонал. Что для этого нужно? Финансовое планирование и финансовая отчетность, которые позволят держать бизнес под контролем и понимать его результат.

- Наемных руководителей. Каковы результаты вашей деятельности? Как посчитать ключевые показатели эффективности? Как улучшить эти показатели путем управления финансами? Ответы на все эти вопросы дает грамотный подход к финансам.
- Коллег-финансистов. Поможет вам объяснить руководителю, как с вашей помощью навести порядок в финансах, как ему эффективно взаимодействовать с финансистами и разговаривать на одном языке.
- Для всех интересующихся.

Все, что написано в ней, взято из личного опыта, знаний и практики и подкреплено кейсами с реальных проектов.

Особенности книги:

- адаптирована под малый и средний бизнес, написана простым и понятным языком, сопровождается примерами, иллюстрациями, кейсами из практики;
- в приложениях — практические инструменты для применения в компании.

Итог книги — план действий и список задач по наведению порядка в финансах компании.

Порядок в финансах — это просто и жизненно необходимо!

# Предисловие

- Сколько заработала ваша компания в прошлом месяце?
- Тысяч 700–800.
- А как вы посчитали?
- Мы не считали, это по ощущениям.

Типичный разговор финансиста с предпринимателем — владельцем малого бизнеса. Далее выясняется, что «700–800» — это и не прибыль, а оборот (выручка), или поступления от клиентов (по части которых еще идут работы, то есть это полученные авансы, а не заработанные доходы), или выведенные дивиденды, или, еще интереснее, суммы подписанных с клиентами договоров. А если посчитать, в восьми случаях из десяти «700–800» превращаются, например, в минус 200 (личная статистика автора). И живет себе предприниматель, и радуется прибыли «по ощущениям», так же по ощущениям выводит ее из бизнеса себе в карман, вкладывает в товар, в новые направления и т. д.

Понимает он, что в финансах бардак и надо бы посчитать прибыль, да и другие финансовые показатели, обычно когда уже поздно:

- Обнаружен кассовый разрыв. В бизнесе не хватает денег на оплату текущих расходов (зарплата, аренда, закупка товара и т. д.).
- Бизнес растет (больше сотрудников, больше сделок, больше активности), а денег, которые удастся вывести на себя (дивидендов), все меньше.

- Сотрудники зарабатывают больше, чем владелец (частая причина — системы мотивации, завязанные не на выручку, маржу, прибыль компании, а на поступившие деньги. Сотрудник зарабатывает, владелец — нет).
- Появляются альтернативные варианты/проекты, для которых нужны ресурсы. Нужно понять, где выше доходность и интереснее условия — в текущем бизнесе или в других.
- Владелец устал от бизнеса и хочет его продать или привлечь инвестора.

Что происходит в тех компаниях, где финансовые показатели почитаны до наступления этих событий и предприниматель осознанно управляет ими? Скорость и точность управленческих решений в них выше, как следствие, больше прибыль и личные доходы владельца, больше времени для решения стратегических вопросов, бизнес работает эффективнее и более системно, кризисы и разрывы предсказуемы, компания понятна и прозрачна для инвесторов.

Почему же тогда предприниматели в малом бизнесе в большинстве своем продолжают считать «прибыль по ощущениям», вместо того чтобы управлять показателями? Самый распространенный ответ: «Это не моя компетенция, много других более важных дел — маркетинг, продажи, сотрудники, клиенты, операция». А в это время конкуренты, которые поняли, что **знание финансовых показателей и управление ими напрямую влияют на деньги, прибыль, дивиденды**, уверенно выходят вперед. Управление финансами — столь же важная область в бизнесе, как и управление персоналом, управление продажами.

Как только предприниматель это осознаёт, он находит время и ресурсы для того, чтобы разобраться в теме и внедрить управление финансовыми показателями в свой бизнес и в свою жизнь. Данная книга рассказывает, как сделать это в малом бизнесе быстро, недорого и наверняка.

## Г Л А В А 1

# Кто отвечает за финансы в компании и почему у вас бардак в финансах

### Финансы — это не бухгалтерия

Бухгалтер — человек, который решает непонятные вам задачи неизвестными вам способами.

Народная мудрость

Одно из частых заблуждений предпринимателей: «Все, что связано с цифрами, любой показатель, который мне нужен, должен знать и считать бухгалтер». Бухгалтер — тот финансовый специалист, с которым предприниматель (владелец или руководитель компании) сталкивается в первую очередь. Он появляется в компании на самых ранних этапах развития бизнеса и выполняет свои основные задачи по взаимодействию с контролирующими органами (налоги, отчетность, регламентированная государством). И он совсем не обязан считать, планировать, анализировать то, что не относится к его прямым компетенциям, то есть управленческую отчетность и прочие финансовые и нефинансовые показатели.

В итоге у руководителей небольших компаний возникают нарекания в адрес бухгалтера: «Мой бухгалтер некомпетентен, этот отчет у него неправильный, тот отчет не ведется. Бухгалтер не справляется. Предыдущего мы уволили. Нового поставили. Ничего

не поменялось». Меняются бухгалтеры, результат не улучшается. Почему так?

**Финансы — это не бухгалтерия. Финансы — это планирование, управленческий учет, контроль и анализ реального экономического состояния компании для управления ею.**

Финансы — это все, что связано с деньгами компании (планирование, учет, контроль, анализ). Функционал в области финансов компании довольно внушительный, сгруппировать его можно по таким направлениям: бухгалтерия и налоги, управленческий учет и отчетность, финансовое планирование, финансовый анализ, финансовый менеджмент, финансовый контроль.

Кому из сотрудников делегировать подобные задачи? Это вопрос любого руководителя компании. Кто же отвечает за финансы в компании в целом?

Не спешите с ответом. Это не бухгалтер и даже не финансовый директор. Отвечает за область финансов (внедрение системы учета и контроля, итоговые показатели деятельности, отчеты и результаты компании, финансовые решения) руководитель компании. В малом бизнесе владелец компании и генеральный директор — часто одно лицо. Даже если директор наемный, его нанимает владелец компании. Поэтому в конечном итоге в качественной финансовой информации заинтересован владелец компании, он конечный заказчик порядка в финансах. Финансист (назовем так сотрудника финансового отдела) — это наемный работник, который даст тот результат, который вы ему закажете и который сможете принять. Вы нанимаете, например, руководителя отдела продаж и говорите: «Сделайте тысячу продаж в этом месяце» (или задаете целевой показатель выручки 3 млн руб.) — то есть ставите задачу. Если задачи отдела продаж вам ясны, вы их понимаете и чувствуете как директор, то что вы скажете финансисту? Какую задачу ему поставите? Сделайте так, чтобы все считалось? Наведите порядок в финансах? Он не поймет. Почему не поймет? Неужели он сам не знает, что нужно сделать? Знает. Но его знание и ваши потребности могут различаться. Его знания могут быть избыточны или недостаточны для ваших потребностей. Да и как вы поймете, что результат достигнут?

Формулировка «у нас бардак, придите и сделайте порядок» не работает. А так обычно и происходит постановка задачи. Как следствие, налицо отсутствие результата в компаниях малого и среднего бизнеса.

Вы можете поставить задачу так: составьте управленческую отчетность, внедрите бюджетирование, выполните финансовый анализ, найдите десять способов повысить прибыль компании и возьмите финансовый контроль на себя. Это уже более понятно. А что конкретно? А конкретно вы хотите, чтобы в компании, например, ежемесячно по заданной форме составлялись три финансовых отчета и десять операционных отчетов, была разработана финансовая модель бизнеса и велись бюджеты на год или с разбивкой по месяцам. При такой формулировке результат понятен и прогнозируем, остается только найти исполнителей с необходимыми компетенциями, чтобы его реализовать.

Функция заказчика (собственника компании, генерального директора) — уметь сформулировать и поставить задачу, найти исполнителей, проконтролировать и принять результат. Для этого нужно на базовом уровне разобраться в теме — в финансах компании.

Хорошо, когда в компаниях есть партнер или топ-менеджер с финансовым образованием либо хорошо разбирающийся в теме, и он берет этот блок вопросов под свой контроль. Если такого человека нет, спрашиваем себя: кто главный заказчик порядка в финансах и потребитель финансовой информации? Правильно, руководитель компании — он же в малом и среднем бизнесе зачастую и владелец/совладелец.

## Что нужно знать о финансах руководителю

Какой показатель деятельности компании вы считаете ключевым?

Вы управляете компанией и как минимум считаете деньги. Чем дальше погружаетесь в управление, тем больше начинаете считать. Может быть, у вас все бизнес-процессы оцифрованы, внедрен учет и планирование. На чем концентрируетесь? Что вы считаете своим ключевым показателем?

Запишите ответ \_\_\_\_\_ .  
(ключевой показатель деятельности нашей компании)

По этому показателю, как по компасу, вы сверяетесь, движется ли бизнес в заданном направлении. Но одного показателя недостаточно.

Что еще можно посчитать, имея в компании систему финансового учета и планирования?

### Задание

Напротив каждой строки поставьте «да», «нет» или прочерк. Если не уверены, пишите «нет». Если какие-то слова, понятия не знакомы, пишите «нет». Если к вашей деятельности это не применимо — ставьте прочерк.

Где найти ответы на эти вопросы? В вашей системе финансовой отчетности и финансового планирования.

### Что должен знать генеральный директор компании

	Вопрос	Знаю? (да/нет)
1	Сколько вы заработали в этом месяце (прибыль)	
2	Какая ожидается прибыль в этом месяце/квартале/году?	
3	Прибыльность направлений/продуктов (какое направление сколько приносит)?	
4	Сколько маржи в рубле выручки?	
5	Сколько прибыли в рубле выручки?	
6	Какова ваша точка безубыточности (минимальный объем продаж, который обеспечит прибыль, равную нулю)?	
7	Что, если?.. Как изменится прибыль при изменении показателей, которые на нее влияют (выручка, расходы)?	
8	Как связаны суммы пришедших денег и заработанной прибыли? Поступление денег увеличилось — что произошло с прибылью? Почему прибыль упала/выросла?	
9	Откуда в бизнес приходили деньги (от кого, из каких источников), куда уходили?	
10	Сколько ожидается поступлений и выплат в этом месяце/квартале/году? Каков прогнозный остаток денег на конец каждого месяца?	
11	Сколько денег в кассе/банке прямо сейчас?	



	Вопрос	Знаю? (да/нет)
12	Сколько в компании собственных денег (не заемных, не предоплат, а заработанных)?	
13	Ожидаются ли кассовые разрывы и когда? Из каких средств они будут покрыты?	
14	Кто и сколько денег должен компании (дебиторская задолженность)?	
15	Когда дебиторская задолженность станет деньгами (будет собрана)?	
16	Кому и сколько должна компания (кредиторская задолженность)?	
17	Когда нужно погасить кредиторскую задолженность? Какие штрафы за несвоевременное погашение?	
18	Сколько нужно денег на закупку товаров в ближайшие полгода/год, в какие даты (для торговых компаний)?	
19	Сколько бизнес должен собственнику (если собственник давал бизнесу деньги в долг)?	
20	Сколько в бизнесе ликвидных и неликвидных активов?*	
21	Какова налоговая нагрузка на бизнес?	
22	Нужны ли бизнесу заемные средства (сколько) или достаточно собственных средств для реализации поставленных целей?	
23	Какой операционный цикл сделок (в днях)?	
24	Какой финансовый цикл сделки (в днях)?	
25	Каков запас финансовой устойчивости бизнеса?	
26	Какие у компании есть активы? Какова их стоимость?	
27	Каков минимальный остаток товарных запасов, который должен быть на складе (для торговых компаний)?	
28	Как открытие новых направлений/проектов повлияет на показатели бизнеса?	
29	Какие есть варианты увеличения маржинальности и рентабельности бизнеса?	
30	Каковы KPI (ключевые показатели эффективности) сотрудников, как они влияют на ключевые финансовые показатели бизнеса?	

\* Ликвидные — это те, которые можно быстро продать, превратить в деньги. Неликвидные — это те, которые просто лежат, и вы ничего не можете с ними сделать. Например, поврежденные остатки на складах, какое-то оборудование, какая-то техника, которая никому особо не нужна, но она у вас есть. — *Прим. авт.*

Что должен знать собственник (владелец) бизнеса

	<b>Вопрос</b>	<b>Знаю? (да/нет)</b>
1	Сколько стоит ваш бизнес (доля в нем)?	
2	Сколько дивидендов и когда можно вывести из бизнеса?	
3	Какова доходность на вложенный капитал?	
4	Насколько бизнес финансово устойчив (не обанкротится ли в ближайший год)?	
5	Насколько ваш бизнес привлекателен для инвестора?	

Подведем итоги. Посчитайте количество ответов «да».

- Менее 15 — в финансах беспорядок. У вас нет надежной информации для управления бизнесом.
- От 16 до 25 — хороший результат, вы уже разбираетесь в теме, знаете ключевые показатели, поняли важность управления финансами и хотите повысить точность вычислений и прогнозов.
- Более 25 — уже многое сделано, но всегда есть что улучшить.

Все это можно и нужно посчитать. А как этим пользоваться, вы, как руководитель, знаете лучше любого финансиста.

Обратите внимание: если вы собственник и у вас есть наемный генеральный директор, то это прежде всего его задача — знать и понимать финансовые показатели, управлять ими, давать ответы на вопросы собственника. Если же в компании вы сами являетесь генеральным директором, то за все финансы и за все показатели, которые есть в компании, отвечаете вы (в том числе и юридически).

Знать — это не значит знать до копеек, но это должно быть конкретное количество, цифра с допустимой погрешностью. Руководитель должен знать показатели с определенной точностью. Недопустим ответ «то ли есть прибыль, то ли нет», допустим «прибыль есть с погрешностью (например) 100 000 руб.».

Если вы — и собственник, и генеральный директор, то для вас важно смотреть на компанию сверху. Большинство создателей бизнесов на первых порах являются и директорами, ставя для себя задачу отстроить процессы, нанять наемного генерального директора

и выйти из операционного управления на следующий уровень (остаться просто владельцем, учредителем). Отсутствие системы отчетности является одной из причин того, что собственник не может выйти из операционного управления, делегировав его наемному сотруднику. Финансовые показатели — это тот язык, на котором общаются акционеры (владельцы бизнеса) с наемным менеджментом.

Зарплата наемного генерального директора должна зависеть от определенных показателей, например от показателя прибыли. Если показатель не посчитан или посчитан некорректно, как контролировать работу сотрудника и увязать систему мотивации с результатом? Правильно, никак.

**В крупных компаниях бонусы наемного менеджмента привязывают к показателю EBITDA (откорректированная по определенным правилам прибыль компании). И знаете, как они «бьются» за EBITDA, когда видят свою отчетность?**

Они говорят: «До целевого результата не хватает пары миллионов долларов, давайте подумаем, почему здесь такие расходы, а все ли доходы учтены, а какая учетная политика выбрана, почему план не выполнен?»

Если вы серийный предприниматель, для вас жизненно важно просчитывать финансы на старте проектов и далее управлять результатом, отслеживая показатели.

## **Финансы на разных этапах развития бизнеса**

Вы такой не один.

Любой бизнес или проект проходит в своем развитии несколько этапов. На каждом из них есть финансы и управление ими, независимо от того, организованы они как процесс или нет.

### **Этап №1 — «хаос»**

Что происходит: все только начинается, компания зарождается, формируется, вы зарабатываете первые деньги.

Что на этом этапе происходит с финансами? Учета нет. Все в голове у предпринимателя (три цифры либо чуть больше), ничего не автоматизировано. Вы начинаете считать отдельные показатели, понимаете,

что вам это нужно, но не концентрируетесь на расчетах, потому что у вас другие задачи — выживание и развитие бизнеса.

Хаос не обязательно ограничивается первыми двумя месяцами или годом работы. Он может продолжаться несколько лет и заканчивается, когда вы осознанно решаете, что нужно наводить порядок.

## Этап №2 — «рост, развитие»

Дальше, если все хорошо, вы начинаете стремительно расти. Растут обороты, масштабы, все работает.

Что происходит с цифрами, с показателями? Если не налажен финансовый учет, формирование отчетности, планирование, то бардак и хаос продолжают нарастать. Появляются бухгалтер, финансисты, консультанты, внедряется хаотичный расчет показателей.

## Этап №3 — «стабилизация»

На этом этапе у вас уже есть устоявшаяся бизнес-модель — вы понимаете, как работает ваш бизнес (у кого покупаете, кому продаете, что производите, как формируется прибыль, какими темпами вы развиваетесь и т. д.). Это критерий стабилизации. У вас может быть хаос в цифрах и показателях, но в целом бизнес-модель сформировалась и работает.

На этапе стабилизации вы ищете точки роста и повышения эффективности бизнеса, думаете, что бы еще сделать, строите гипотезы: увеличить продажи, открыть новые направления, нанять/уволить сотрудников, описать и автоматизировать бизнес-процессы. Но финансы у вас, как правило, так и не выстроены. Потребность в показателях растет, вам нужно все больше и больше данных для того, чтобы понимать, куда вам дальше двигаться и каким образом.

Обостряются ситуации с финансовыми рисками, например, налогов заплатили больше, чем ожидали, продажи резко упали, случились кассовые разрывы. Вопрос — почему? И где было управление до того, как мы пришли к такой ситуации?

Если на данном этапе в компании настроили учет, автоматизировали отчетность, начали считать показатели, вы понимаете: есть новая гипотеза (например, будем развиваться следующим образом), просчитываете ее, приступаете к реализации, то есть выходите на следующий уровень.

## Этап №4 — «масштабирование»

Кто стабилизировался, тот и дальше развивается, масштабируется за счет привлечения инвесторов, продажи франшизы или органического роста.

Для масштабирования нужно четко понимать экономику компании, потребность в ресурсах, целевые показатели прибыли и окупаемости инвестиций, иметь финансовую модель.

## Этап №5 — «угасание»

Проект завершается, так как достиг целей, стоящих перед ним. Или, наоборот, не оправдал ожиданий. Это стадия для подведения итогов, оценки финансовых результатов, расчетов с инвесторами и кредиторами.

*На каком этапе находится ваш бизнес сейчас?*

*Запишите ответ* \_\_\_\_\_ .

(текущий этап развития вашего бизнеса)

Вначале управленческие решения относительно просты, далее по мере роста бизнеса сложность и важность решений возрастают, как и цена ошибки. Также растет количество лиц в компании, которым нужно принимать решения. Для принятия этих решений необходима финансовая информация.

На любом из этих этапов бизнес может погибнуть или перейти на следующий виток развития. На каждом, начиная с самого старта, бизнес взаимодействует с «внешним миром». Вначале это контролирующие органы, которые интересуют вашу бухгалтерская и налоговая отчетность; далее — кредиторы, если вы хотите привлечь финансирование; инвесторы, если вы хотите привлечь тех, кто инвестирует в ваш проект. Внешние пользователи информации смотрят на ваш бизнес через цифры. И, если бизнес развивается, рано или поздно вы упираетесь в то, что вам эти цифры нужны. Вам нужны показатели либо для себя, либо для внешнего мира.

**Основная идея: если изначально заложить систему и порядок в финансах, то дальше она масштабируется и развивается вместе с бизнесом.**

**Ваша цель как управленца — иметь необходимые цифры (показатели) на каждом из этапов развития бизнеса.**

**Чем дальше вы откладываете наведение порядка, оцифровку финансовых показателей, тем сложнее потом будет и тем дороже обойдется.**

## Что такое порядок в финансах?

Порядок в финансах необходим, чтобы управлять компанией через финансовые показатели.

Управление — это сознательное направление процессов на достижение целей. Конечная цель управления финансами — удовлетворение интересов владельцев и стейкхолдеров\* (заинтересованных сторон) компании. Интересом может быть, например, получение прибыли или рост стоимости компании. Цель — повышать прибыль собственников при помощи грамотной финансовой политики. Цель — зарабатывать больше, внедрив финансовый менеджмент.

Управлять финансами — это значит:

- планировать (ставить финансовые цели, определять необходимые ресурсы для их выполнения, понимать ключевые показатели, которых необходимо достичь для выполнения плана);
- вести учет (управленческий, оперативный учет того, что происходит, чтобы в каждый момент времени понимать ситуацию и управлять ею);
- анализировать (искать возможности повышения эффективности и улучшения показателей, искать причины отклонений «план-факт» и управлять ими);
- контролировать (выполнение запланированных показателей, обеспечивая выполнение поставленных финансовых целей);
- принимать решения по следующим вопросам:
  - ✓ эффективное использование активов;
  - ✓ оптимизация расходов;

---

\* Стейкхолдер — физическое лицо или организация, заинтересованные в результатах деятельности компании (контрагенты, сотрудники, гос. органы, инвесторы, кредиторы и др.). — *Прим. ред.*

- ✓ управление финансовыми рисками;
- ✓ оценка и использование финансовых возможностей компании;
- ✓ обеспечение рентабельности (прибыльности), эффективности (достижения большего результата теми же ресурсами) и финансовой устойчивости;

другие.

Чтобы это было возможно, прежде всего необходимо навести порядок в финансах компании, то есть в следующих сферах: бухгалтерия и налоги, финансовое планирование, управленческий учет и отчетность, финансовый анализ и финансовый менеджмент. Результат — в любой момент времени вы можете получить любую интересующую вас цифру, она будет достоверной и годной для принятия управленческих решений.

Вот какие критерии говорят о том, что в компании внедрено управление финансами и финансы под контролем.

Область	Критерии
Бухгалтерия и налоги	Ведется бухгалтерский учет. Формируется корректная отчетность и своевременно сдается в контролирующие органы. Налоги своевременно начисляются и уплачиваются. Отсутствуют блокировки счетов и штрафные санкции по налогам
Финансовое планирование	Определены и обоснованы финансовые цели компании. Назначены ответственные за показатели и выполнение планов. Внедрен контроль выполнения планов. Менеджмент понимает, куда движется компания и как будут достигнуты финансовые цели
Управленческий учет и отчетность	Ведется управленческий учет. Формируется управленческая отчетность с достоверными показателями происходящего
Выполняется финансовый анализ показателей и внедрен финансовый менеджмент	Руководство компании отслеживает показатели, понимает их, использует для управления бизнесом. Внедрен финансовый менеджмент (повышение эффективности деятельности путем управления показателями)

У вас в компании так? Оцените каждую область по 10-балльной шкале:

1 — \_\_\_\_\_ 2 — \_\_\_\_\_ 3 — \_\_\_\_\_ 4 — \_\_\_\_\_

## **Задание**

Отметьте характерные для вашего случая причины, которые препятствуют наведению порядка в финансах компании.

- Владелец/руководитель не разбирается в теме, не знает, как сформулировать задачу и подойти к ее решению. Не умеет управлять показателями. Не любит считать и планировать. Ведет бизнес по ощущениям.
  - Владелец/руководитель не имеет успешного опыта работы с финансистами (они разговаривают на разных языках, финансисты не дают результат, который нужен заказчику, поскольку не сформулирована задача и непонятны критерии ее достижения).
  - Владелец/руководитель требует от бухгалтера функционала сверх бухгалтерии и налогов, что по умолчанию не относится к сфере его компетенции.
  - Владелец/руководитель недооценивает важности планирования и учета, пока не столкнется с финансовыми сложностями. Не уделяет достаточного внимания этому вопросу.
  - Специалист, отвечающий за финансы, не понимает, чего от него хочет руководитель.
  - Специалист, отвечающий за финансы, не может объяснить руководителю, как правильно работать с цифрами.
  - Специалист, отвечающий за финансы, не знает, как внедрить изменения (нет опыта).
- 

## **Сколько стоит порядок в финансах?**

Любой предприниматель, покупая продукт или услугу, желает понимать ее ценность. Ценность учета и отчетности недооценивается, так как выгоды неочевидны, и качественная отчетность в малом и среднем российском бизнесе — скорее исключение, чем правило.

Как владельцу компании понять ценность отчетности? Очень просто. Вы имеете сейчас некий финансовый результат деятельности компании. После того как вы наведете порядок и внедрите управление



финансами, у вас должны появиться результаты внедрения. В идеале ваша прибыль должна увеличиться после принятия управленческих решений, сделанных на основании качественной финансовой информации, которой ранее у вас не было.

### **Пример №1. Оптимизация расходов**

*Вы увидели, что у вас много административных расходов, начали их сокращать, сократили расходы — прибыль увеличилась. Либо вы увидели, что у вас в направлении деятельности часть прибыльная, а часть — убыточная. У вас гипотеза — нужно закрыть убыточные. Закрыли убыточные — прибыль увеличилась. Не имея этой информации, компания несла бы ежемесячные убытки по одному из направлений.*

### **Пример №2. Увеличение денег**

Вы не отслеживали показатель дебиторской задолженности, а когда посчитали — увидели, что ее много, клиенты вам должны денег. Вы приняли меры по ее сбору — в компанию поступили денежные средства.

### **Пример №3. Эффективность сотрудников**

Руководители то и дело ломают головы над системами мотивации. Зарплаты и бонусы — это цифры. Результат деятельности сотрудников — это финансовые и нефинансовые показатели. На основании какого показателя мотивировать? От поступивших оплат, от выполненных работ, от маржи, от чистой прибыли и т.д.? Невозможно внедрить эффективные системы мотивации (где и сотрудник мотивирован, и компания зарабатывает, выплачивая бонусы), если отсутствуют учет и отчетность. Выполнили расчеты, пересмотрели системы мотивации, оптимизировали персонал — прибыль в расчете на сотрудника увеличилась.

*То есть до наведения порядка в финансах в компании был финансовый результат. А когда вы получили качественную отчетность, вы*

*увидели в ней возможности для улучшения показателей и воспользовались ими. В итоге — денег и прибыли стало больше.*

Как посчитать ценность финансового планирования? Очень просто. Как вы обычно принимаете решения? Продавать, покупать, развивать, закрывать, привлекать займы, платить дивиденды или оставлять деньги в бизнесе, инвестировать... как вы это делаете?

- По ощущениям.
- На цифры смотрим.

Обычно предприниматели принимают решения на эмоциях. Например, пришел друг, партнер, говорит, есть отличный проект: нужно «производить эксклюзивный товар и продавать его в Африку». Спрос есть, окупаемость месяц, инвестиций столько-то. Будем делать? А давай, почему нет. Так?

Когда к финансистам приходят друзья, знакомые, клиенты и рассказывают идею, мы говорим: «Да! Отличная идея. Давайте только сначала показатели проекта посчитаем?» Начинаешь считать — цифры отрезвляют.

В моей практике было много примеров изначально убыточных интересных проектов и идей. Насколько и как долго этот убыток будет приемлем для вас, решать вам. Если вы понимаете это «на берегу», а не по факту, у вас больше возможностей для маневра и решений (входить в проект или нет, развивать его так или иначе или нет). Поэтому есть смысл посчитать хотя бы минимальное количество показателей. В этом случае при принятии управленческих решений все просто: цифры на входе — цифры на выходе без лишних эмоций и неэффективных действий. Ценность планирования — сэкономленное время и деньги.

И наконец, финансово прозрачный бизнес, в котором формируется управленческая отчетность, оцифрованы бизнес-процессы и внедрено финансовое планирование, более привлекателен и интересен для инвесторов, порядок в финансах влияет на стоимость компании.

Что это дает непосредственно руководителю?

- Осознанность. Понятно реальное экономическое состояние компании и задачи по управлению им: выводить из кризиса, наращивать обороты, развивать в заданном темпе.

- Точность при принятии решений. Имея финансовую модель бизнеса или проекта, можно посчитать, как решение повлияет на финансовые показатели в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Какие решения приближают проект и его владельца к заданным целям, какие — нет.
- Скорость работы компании. Оперативная отчетность позволяет принимать решения быстро, это увеличивает скорость работы компании, показатели деловой активности и в конечном итоге финансовый результат.
- Преимущество перед конкурентами. Компания, в которой выстроены финансы и управление ими, — это системы, понятные, прозрачные, управляемые. Такие компании и работают эффективнее, и стоят больше, и для инвесторов привлекательнее.

Согласитесь, ценность такого инструмента в руках умелого управленца велика.

Оцените для себя, сколько вы готовы заплатить за такой инструмент (порядок в финансах компании)? \_\_\_\_\_.

## Пять мифов про порядок в финансах

1. Нам еще рано. «Мы еще маленькие. Потом все посчитаем»

Когда бизнес маленький, управление им похоже на езду на велосипеде. Управляет велосипедом велосипедист. Крутит педали — велосипед едет. Не крутит — не едет. Никакой автоматики, аналитики. Но показатели у этой деятельности уже есть.

Когда бизнес подрос, это уже автомобиль, в котором есть водитель и пассажиры. У него ручная (механическая) или уже автоматическая коробка передач. Управляет поездкой водитель с учетом показателей на панели управления, данных навигации и правил дорожного движения. Владеть автомобилем может один человек, а управлять — другой. Процессов и показателей больше. Их уже нельзя не считать.

Бизнес вырос еще больше — это уже самолет. Есть владелец самолета, пилот, пассажиры, экипаж. Система управления полетом.

Автопилот, который ведет воздушное судно в заданном направлении. Диспетчер с земли координирует полет по показателям.

Ну и, наконец, космический корабль. Полная автоматика. Центр управления полетами. Космические задачи. Масштабные результаты.

Скорость — выше. Расстояния — дальше. Показателей и автоматике больше. Участия человека меньше.

Чем управляете вы? Без чего вы не сможете управлять системой уровнем выше, даже если сейчас вы еще «на велосипеде»? Без знаний и показателей. Какие показатели нужны на каждом из этапов? Показатели одни и те же, меняются только значения этих показателей. Сначала это рубли, потом тысячи рублей, потом миллионы рублей, миллионы долларов и т. д.

### **Кейс «Вы нам не интересны»**

*Компания три года активно развивалась, учет вела лишь в минимальном объеме, необходимом для налоговых органов, показатели не анализировала. Потом пришел инвестор и говорит: «Мы хотим вложиться в вас, дайте нам отчетность». Отчетности нет, все ведется «на коленке». Отчетность собирали за три года, восстанавливали аудиторы, консультанты, эксперты и т. д., составляли финансовые модели, все расписали. Инвестор посмотрел, сказал: «Не, ребята, не интересно. Думали, интересно, а по цифрам посмотрели — не будем в вас вкладываться». Итог: затраты на вычисление цифр были огромны, а результат нулевой. Если бы у компании был минимальный учет, хотя бы денежных потоков, инвестор уже по этой информации мог бы понять, интересен ему этот проект или нет.*

2. Дорого. «Чтобы все считалось, нужно много финансовых вливаний. А у нас есть другие приоритеты для инвестиций»

Наводить порядок можно по-разному. Для простейшего учета не нужна ни автоматизация, ни программное обеспечение. Если

совсем нет средств на данную задачу, вам в помощь MS Excel и/или Google-таблицы — бесплатные инструменты, которые в руках умелого финансиста станут инструментом и для учета, и для планирования, и для финансового менеджмента. Для задач финансового планирования в малом бизнесе этих инструментов достаточно. Для ведения учета операций — да, понадобится автоматизация, чтобы минимизировать человеческий фактор и увеличить скорость обработки данных. На рынке много доступных решений для малого и среднего бизнеса.

### **Кейс «Чтобы само считалось»**

*Компания из сферы услуг. Консультанты порекомендовали руководителю приобрести коробочный продукт для торговых предприятий и продукт по автоматизации документооборота общей стоимостью 500 000 руб. Также потребовались затраты на доработку коробочных решений, поскольку они не покрывали задачи клиента. В итоге наведение «порядка» стоило компании более 2 млн. На выходе — система, которой заказчик не пользуется. Сложная, перегруженная излишним функционалом, с ошибками передачи данных между системами. Год на внедрение. Задачи не решены, так как изначально не были четко сформулированы.*

*Нас пригласили в компанию, чтобы исправить ситуацию. Что сделали по итогам проекта: внедрили коробочное решение для учета операций (стоимость 30 000–50 000 руб., единовременный платеж). Типовой функционал без доработок и изменений покрыл 90% задач. Оставшиеся задачи решили на Google-таблицах. Проект занял месяц. Автоматизирован документооборот с клиентами, учет, формируется бухгалтерская и управленческая отчетность. Бюджет проекта — программное обеспечение + работа консультантов.*

### 3. Тотальная автоматизация. «Нужно автоматизировать весь бизнес, чтобы правильно посчитать финансы»

Современные учетные системы в виде коробочного продукта, покрывающего основные бизнес-процессы любой компании, доступны по цене и срокам внедрения для малого бизнеса. Излишние вливания средств в автоматизацию начинаются, когда компания решает менять коробочный функционал под свои процессы и задачи. Вот тут бюджеты уже непредсказуемы.

На практике такие изменения в большинстве случаев не нужны, поскольку 90% задач покрываются коробочным решением, а для 10% есть MS Excel и/или Google-таблицы.

Второй вариант — можно адаптировать или даже поменять бизнес-процессы компании под тот функционал, который автоматизирован в коробочном решении. И процесс упростится (не случайно его выбрали для автоматизации разработчики), и на автоматизацию дополнительных затрат не понадобится.

Еще на сроки и бюджет автоматизации влияет глубина детализации показателей. Можно собрать данные укрупненно, это уже даст результат, далее углубляться. Риск «утонуть в деталях» влияет на бюджет проекта. Этот риск снижается четким техническим заданием и пониманием необходимого конечного результата.

В любом случае средства, которые компания тратит на создание системы и автоматизацию, следует рассматривать не как расходы, а как вложения в создание системы и структуры бизнеса. Если бизнес — это тело, то финансы — это кровеносная система, которая пронизывает все тело. Если бизнес — это здание, то финансы — это система вентиляции, которая пронизывает все здание. Если бизнес — это картина, то финансы — это канва на холсте под этой картиной.

### 4. Долго. «Пройдет много времени, прежде чем мы получим результат»

Долго — это когда нет четкого срока. Долго — это процесс. Если же наведение порядка в компании рассматривать и реализовывать как

проект, то как такой проект, который имеет начало и конец, заказчика и ответственных. Стадии этого проекта таковы.

1. Назначить заказчика проекта.
2. Определить задачи и результаты проекта.
3. Установить срок и план-график проекта.
4. Сформировать команду проекта (найти, назначить исполнителей).
5. Контролировать ход проекта, согласовывать промежуточные результаты.
6. Принять результаты проекта. Выявить точки роста.

Срок на такой проект в малом бизнесе — два-три месяца. А дальше уже ежедневное получение результатов от внедренных изменений и дальнейшее развитие системы по мере необходимости.

Подробно каждый шаг мы рассмотрим в главе 8.

## 5. Это и так должен делать бухгалтер

Нет. Повторюсь: у бухгалтера свои задачи. Даже если ему делегировано и управление финансами, в первую очередь он всегда будет заниматься бухгалтерией и налогами.

### **Кейс «Финансовый отдел в единственном лице»**

*Торговая компания наняла бухгалтера. Через полгода работы директор поставил бухгалтеру задачу, помимо бухгалтерии и налогов, формировать управленческую отчетность. Бухгалтер не справился и уволился.*

*Причина: у бухгалтера бухгалтерская отчетность, налоговая, сверки, контрагенты, первичные документы и т. д. — загрузка на полный день при большом объеме торговых операций. Сроки формирования управленческой отчетности совпадали с датами расчета налогов и сдачи декларации. Если декларацию не сдать, последуют штрафы, блокировки счетов. Решать бухгалтерские и налоговые задачи бухгалтер успевал, но не более*