

# Содержание

ОБ АВТОРЕ .....	7
ОТ АВТОРА — ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ .....	9
ГЛОССАРИЙ .....	13
ВВЕДЕНИЕ .....	17

## **РАЗДЕЛ I**

<b>РАЗМИНКА И СВОБОДНАЯ СЕССИЯ ПЕРЕД КОЛЬЦЕВОЙ ГОНКОЙ</b> .....	19
---	----

<b>ГЛАВА 1. РАЗДЕЛЕНИЕ ЛИЧНЫХ И КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ</b> .....	21
--	----

<b>ГЛАВА 2. ДЕНЬГИ ПОД КОНТРОЛЕМ</b> .....	26
Куда уходят деньги и откуда они приходят? .....	27
Денежные потоки бывают разными .....	28
Планирование денежного потока .....	34

<b>ГЛАВА 3. СКОЛЬКО ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ ЗАРАБАТЫВАЕТ БИЗНЕС</b> .....	37
Чистая прибыль: сколько бизнес зарабатывает на самом деле .....	37
Деньги и прибыль — разные вещи .....	39
Расходы — это не то, что вы думаете .....	40
Расходы признаются вместе с выручкой .....	41
Активы меняются в цене, это тоже надо отражать .....	41
Как признавать расходы на покупку основных средств .....	42
Если вы платите кредит .....	43
Отчет о прибылях и убытках .....	44
Как правильно посчитать чистую прибыль .....	48

<b>ГЛАВА 4. ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ</b> .....	49
Точка безубыточности в деньгах и в штуках .....	50
Как посчитать точку безубыточности .....	50
Точку безубыточности нужно планировать .....	51
Считайте точку безубыточности до старта .....	54
ТБУ говорит о финансовой устойчивости компании .....	55

<b>ГЛАВА 5. ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ</b> .....	56
Прибыль есть, а денег нет .....	56
Куда делись деньги? .....	57
Ловушка? .....	58
Считаем оборотный капитал .....	59
Сколько запасов держать на складе? .....	61
Учитываем запасы .....	62
ABC–XYZ-анализ .....	63
Период оборачиваемости запасов .....	67
Дебиторская задолженность .....	69
Кредиторская задолженность .....	71
Выручка на оборотный капитал .....	72
<b>ГЛАВА 6. БАЛАНС</b> .....	74
Скрининг отчетности по результатам раздела I (зачетные баллы) .....	79
<b>РАЗДЕЛ II</b>	
<b>ХЕТ-ТРИК</b> .....	81
<b>ГЛАВА 7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА</b> .....	83
Считаем рентабельность по прибыли .....	84
Рентабельность активов .....	86
Прибыль на сотрудника .....	88
<b>ГЛАВА 8. ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА БИЗНЕСА</b> .....	89
Что такое центры финансовой ответственности .....	89
Планирование расходов с помощью ЦФО .....	91
Планирование доходов с помощью ЦФО .....	92
Планирование общего бюджета с помощью ЦФО .....	92
Как внедрить ЦФО .....	94
Как внедрение ЦФО сказывается на общем финансовом результате .....	96
<b>ГЛАВА 9. ОТКУДА БЕРЕТСЯ ПРИБЫЛЬ</b> .....	100
Операционные отчеты .....	100
Отчеты — источники информации .....	101
Отчеты для сотрудников .....	103

Чем больше отчетов, тем нужнее регламенты .....	104
Информация важнее инструментов .....	106
<b>ГЛАВА 10. КАК ЗАСТАВИТЬ ФИНАНСИСТ РАБОТАТЬ</b> .....	108
Назначаем ответственного за каждый показатель .....	109
Культура менеджмента .....	110
Сбор отчетности: реальность .....	111
Зачем это все, если можно просто выгрузить из 1С? .....	112
Скрининг отчетности по результатам раздела II (зачетные баллы) .....	114
 <b>РАЗДЕЛ III</b>	
<b>УЧАСТИЕ В ГРАН-ПРИ</b> .....	117
<b>ГЛАВА 11. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ</b> .....	119
Инструменты: стратегическая и тактическая сессия .....	119
Сессия планирования .....	120
Бюджет .....	122
Жизнь с бюджетом .....	123
<b>ГЛАВА 12. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	126
Первый инструмент: программы развития .....	126
Второй инструмент: регламенты и инструкции .....	128
Третий инструмент: система координаций .....	129
<b>ГЛАВА 13. РОЛЬ СПОТТЕРА</b> .....	131
<b>ГЛАВА 14. ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ</b> .....	135
Кому принадлежит бизнес? .....	135
Может ли компания расплатиться по долгам? .....	137
А если долги потребуют вот прямо сейчас? .....	138
Залог безопасности компании .....	139
<b>ГЛАВА 15. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ. КАК ПОСТАВИТЬ ЦЕЛЬ</b> .....	140
Определение финансовой стратегии .....	141
Как поставить план по выручке и чистой прибыли .....	145
<b>ГЛАВА 16. РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА</b> .....	148
Формула Дюпона .....	149

Рентабельность продаж.....	150
Оборачиваемость активов.....	150
Финансовый рычаг.....	151
Скрининг отчетности по результатам раздела III (зачетные баллы).....	154
<b>РАЗДЕЛ IV</b>	
ПИТ-СТОП.....	157
<b>ГЛАВА 17. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ</b> .....	159
Как обычно выстраивают систему мотивации (неправильно).....	160
На чем должна базироваться нормальная система мотивации.....	162
Как получить сбалансированные показатели.....	162
<b>ГЛАВА 18. ПРЕЗЕНТАЦИЯ ОТЧЕТНОСТИ</b> .....	165
Скрининг отчетности по результатам раздела IV (зачетные баллы).....	168
<b>РАЗДЕЛ V</b>	
ФИНИШНАЯ ПРЯМАЯ.....	171
<b>ГЛАВА 19. ПАНЕЛЬ ПРИБОРОВ</b> .....	173
<b>ГЛАВА 20. ПОИСК ПРОЕКТОВ И НОВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ БИЗНЕСА для развития</b> .....	174
Скрининг отчетности по результатам раздела V (зачетные баллы).....	175
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	179
БЛАГОДАРНОСТИ.....	181



## Об авторе

Екатерина Матвеева пишет и реализует финансовые стратегии для бизнеса, учит через цифры видеть деньги.

Екатерина получила степень магистра в Высшей школе экономики, работала в структуре дирекции РЖД начальником финансового и планово-экономического отделов. С 2010 г. занимается консалтингом в области построения системы управленческого учета и внедрения систем управления в компаниях, также работает финансовым директором крупной металлургической компании. В 2022 г. основала компанию Fin Race. На создание компании под таким названием ее натолкнула мысль, что бизнес (в том числе разработка финансовой стратегии) отчасти напоминает кольцевую гонку с препятствиями, поворотами, каждый год работы компании — новый трек, трасса с новыми вызовами и правилами. Свою большую цель (штурманскую функцию, роль споттера) Екатерина видит в том, чтобы разрабатывать маршрутный лист для бизнеса, давать точные ориентиры, показывать панель приборов, отслеживать скорость, чтобы у собственника, водителя спортивного автомобиля, были хорошая управляемость и плавный ход. Чтобы он входил только в управляемый дрифт.

Работая финансовым директором, собирая отчетность для собственника, Екатерина в какой-то момент поняла, что управленческие решения, принятые на презентациях, не доходят до команды руководителей. Она стала активно изучать построение систем управления в компаниях. Ей хотелось, чтобы цифры на бумаге претворялись в конкретные действия на практике. Сопряжение двух сфер — финансов и менеджмента, цифр

и управления, — дало свой результат в лице благодарных клиентов.

Екатерина пишет статьи для «РБК про», «Тинькофф-журнала», портала executive.ru. За последние два с половиной года она построила финансовый отдел у клиентов из девяти разных сфер, внедрила систему управления у трех клиентов и сделала 17 инвестиционных моделей, которые были одобрены фондами и банками. Она на практике поняла, какие методы работают, какие нет, и может обучить этому любого собственника и его команду руководителей.

# От автора — предпринимателям

Эта книга появилась во многом благодаря моим клиентам. В процессе работы я заметила, как трудно им дается планирование. Какой план по выручке поставить на следующий год, квартал, месяц? Какие планы обозначить сотрудникам и ключевым руководителям? А главное — исходя из чего, каков потенциал бизнеса, предел мечтаний?

Эта книга точно нужна вам, если вы предприниматель и сталкиваетесь со следующими проблемами:

- не понимаете, как выйти на новый уровень дохода в бизнесе;
- не растете и не достигаете желаемых целей;
- хватаетесь то за одно, то за другое;
- много работаете, а результата нет, проблем меньше не становится;
- сами отвечаете за все: за прибыль, развитие, управление;
- топ-руководители не берут ответственность за выручку и расходы.

Вы научитесь:

- считать: поймете, что происходит в вашей компании с точки зрения цифр;
- планировать: построите маршрут достижения цели и определите, к какому результату вы хотите прийти и когда;
- действовать: увидите, как расставлять приоритеты и делать правильные вещи в правильной последовательности;

- добиваться результата с помощью сотрудников;
- создавать единое видение у всех управленцев, формировать мышление с прицелом на завтра;
- анализировать действительность на предмет потенциала бизнеса и недополученной выручки;
- контролировать: наладите систему, которая поможет отслеживать эффективность сотрудников и выполнение их планов.

В книге — практика нового мышления для собственника и команды руководителей. Концепт — бери и делай.

Здесь я провожу параллель между бизнесом и гонками. Во-первых, аналогии лучше запоминаются, и понять финансы так будет проще. Во-вторых, гонка — это система, а выстраивание системы в бизнесе — одна из ключевых обязанностей руководителя. В-третьих, и гонка, и бизнес — это риск. Плата за риск и есть прибыль!

Бизнес похож на участие в соревновании, где очень высокая конкуренция и где требуется маневренность на сложных спецучастках трассы.

Книга построена по принципу участия в Гран-при. В каждом разделе/главе мы будем проходить гонку на миллион и узнавать, как выстроить финансовую стратегию, которая приведет ваш бизнес к победе.

Сейчас запускается много стартапов. При этом про успехи в бизнесе пишут, а об ошибках и провалах говорить никому не интересно. В гонках так же привлекает блеск болидов на стартовых решетках, адреналин, скорость. Но легок ли путь к победе по этой идеально гладкой, на первый взгляд, трассе? Кто создает лучшие болиды и пилотирует их? Как говорил экс-глава McLaren Рон Деннис: «“Формула-1” — это спорт на два часа в воскресенье, остальное время — это бизнес и технология». Изнанка гонок не менее динамична и интересна, чем сами соревнования.

Гонка — это система взаимосвязанных элементов, где важно все: экипаж, маршрут, спецучастки, время, скорость, зачетные

баллы, дорожная карта, командная связка «штурман-пилот», синхронная обратная связь.

Так же и бизнес — это система. Набор взаимосвязанных элементов: процессы, показатели, команда, технологии, инструкции, регламенты, ресурсы (инфраструктурные, финансовые, человеческие, информационные). Все работает, все несется, все летит — оттого испытываешь полный восторг и удовлетворение. К гонкам или к бизнесу это относится?

Одна-две секунды разделяют машины на финише в гонках. Получить самые прибыльные проекты на новом рынке, добиться наилучших показателей маржинальности среди конкурентов, обогнать их, пусть ненамного — это значит достичь победы в бизнесе. Плата за риск в гонках — пересечение финишной черты, в бизнесе — это уровень чистой прибыли, дивиденды и темп прироста собственного капитала.

И вот уже первая ступень наградного подиума. Шампанское!

*Ваша*

*Екатерина Матвеева*



# Глоссарий

## Бизнес-термины

**IPO** (англ. Initial Public Offering — первое публичное предложение) — процесс первичного размещения акций компании на фондовом рынке.

**SGR** (англ. Sustainable Growth Rate — коэффициент устойчивого роста) — на сколько процентов компания в текущем состоянии может вырасти устойчиво, без увеличения финансового рычага.

**WACC** (англ. Weighted Average Cost of Capital — средневзвешенная стоимость капитала) — ставка доходности капитала, при достижении которой рыночная стоимость компании не снижается.

**Активы** — раздел в управленческом отчете «Баланс», который отображает все, чем владеет компания: недвижимость, оборудование, деньги, запасы, дебиторскую задолженность.

**Выручка** — выполненные перед клиентом обязательства. Выручка признается в момент подписания закрывающих документов: счета-фактуры или акта выполненных работ. Выручка признается, даже если обязательства перед клиентом выполнены, а деньги от него еще не пришли.

**Дебиторская задолженность** — обязательства контрагентов, по которым компания должна получить деньги от клиентов при продаже с отсрочкой платежа и/или товар от поставщиков, если была внесена предоплата.

**Запас финансовой прочности** — на сколько процентов может сократиться объем продаж, прежде чем предприятие понесет убытки.

**Кредиторская задолженность** — обязательства компании перед контрагентами, по которым компания должна товар, если клиент внес предоплату, и/или деньги поставщикам, если покупка товара осуществлялась с отсрочкой платежа.

**Лид** (англ. lead — ключ к решению чего-нибудь) — потенциальный клиент.

**Маржинальность** — разница цены реализации и себестоимости по отношению к цене реализации. Относится к одному из показателей эффективности бизнеса. Часто путают с показателем наценки, который считается аналогично, но по отношению к себестоимости.

**Оборотный капитал** — «замороженные» деньги бизнеса, которые находятся в одном из состояний: запасы на складе, или дебиторская задолженность, или кредиторская задолженность.

**Операционная прибыль, EBITDA** (англ. Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — прибыль компании до выплаты процентов по кредиту, налога на прибыль и амортизации. *Операционная прибыль = Выручка – Себестоимость – Общепроизводственные расходы – Косвенные расходы.*

**Панель показателей** — это дашборд руководителя, на котором должны быть ключевые цифры бизнеса, отражающие скорость движения к цели и финансовую устойчивость компании.

**Пассивы** — раздел в управленческом отчете «Баланс», который отображает все, за счет чего могли образоваться активы «Баланса»: нераспределенную прибыль, взносы собственника в бизнес, прибыль, кредиторскую задолженность в виде долгов поставщикам или кредитов и займов.

**Презентация отчетности** — встреча собственника, финансового директора и, при необходимости, топ-команды, на которой финансовый директор презентует итоги прошедшего месяца, анализирует положительные или отрицательные тенденции и помогает принимать управленческие решения.

**Прибыль до выплаты процентов и налогов, EBIT** (англ. Earnings before Interest and Taxes) — промежуточный показатель финансового результата между валовой и чистой прибылью.

**Рентабельность активов, ROA** (англ. Return on Assets) — сколько процентов мы зарабатываем с рубля, вложенного в активы.

**Рентабельность инвестиций, ROI** (англ. Return on Investment) — коэффициент, который помогает рассчитать окупаемость вложений в проект. Позволяет определить эффективность потраченных средств.

**Рентабельность собственного капитала, ROE** (англ. Return on Equity) — доходность, которую дают вложенные в бизнес деньги. Считается как отношение чистой прибыли к собственному капиталу.

**Собственный капитал** — разница между активами управленческого баланса и заемным капиталом. Собственный капитал может уменьшаться или увеличиваться в зависимости от дополнительных инвестиций в компанию и результатов собственной деятельности в виде чистой прибыли.

**Точка безубыточности (ТБУ)** — минимальное количество продукции, которое нужно продать, чтобы покрыть все производственные затраты и заработать ноль прибыли.

**Управленческие решения** — это решения, которые ведут компанию к росту капитала, регулярной выплате дивидендов и управляемому денежному потоку.

**Чистая прибыль** — прибыль после выплаты процентов по кредиту, налога на прибыль и амортизации. *Чистая прибыль = Операционная прибыль – Налог на прибыль – Проценты по кредиту – Амортизация.*

## Гоночные термины

**Гран-при** (фр. grand prix — главный приз) — высшая награда, премия в конкурсе или соревновании.

**Квалификация** — соревнование участников перед гонкой, которое определяет положение гонщиков на стартовом поле. Обычно квалификация заключается в том, что гонщики проезжают один или несколько кругов по трассе, не соревнуясь друг с другом напрямую, но пытаясь показать лучшее время прохождения круга.

**Кольцевые гонки** — общий термин для большинства видов автомобильных и мотоциклетных гонок, которые проходят на специально построенных гоночных трассах (автодромах) с ровным твердым покрытием.

**Пит-стоп** (англ. pit-stop, дословно — остановка над ямой) — техническая остановка для заправки топливом, смены шин, смены водителей, быстрого ремонта и проверки технического состояния машины. Производится согласно нуждам пилота и правилам конкретной гоночной серии.

**Разминка** — проводящаяся после квалификации, но перед гонкой свободная сессия, которая позволяет пилотам настроиться на гонку. Разминку обычно проходят на гоночной настройке и с полным запасом топлива.

**Реконессанс** (фр. reconnaissance — разведка) — элемент системы в гонках. Главная задача реконессанса — разведка и прокладка маршрута будущего соревнования.

**Споттер** (англ. spotter — наблюдатель, корректировщик) — в гонках на трековых трассах сидящий на трибуне наблюдатель. Задача споттера — сообщать гонщику путь маневрирования в трафике.

**Хет-трик** (англ. hat-trick) — достижение гонщика, выигравшего квалификацию и гонку и показавшего в ходе гонки лучшее время круга.

# Введение

Существует три вида деятельности в бизнесе: операционка, тактика и стратегия.

Операционка означает «мы делаем работу». В процессе операционки появляются данные. Здесь надо позвонить клиенту, отгрузить товар, выплатить заработную плату сотрудникам, оплатить счета, провести встречу с подрядчиком. Первый раздел книги посвящен корректному сбору данных. Этому разделу уделяется особое внимание, так как именно от качественных данных зависит дальнейший анализ.

Тактика означает «мы управляем работой». Это уровень действий с информацией. Информация — это данные, сгруппированные по определенному признаку для дальнейшего анализа. Пример тактики: организовать выполнение плана по выручке и чистой прибыли, разработать регламент, инструкцию, улучшить бизнес-процесс.

Стратегия означает «мы управляем результатами работы». Она предполагает, что надо сформировать методику ценообразования, определить политику работы с поставщиками, создать новый отдел в компании, улучшить бизнес-модель.

Эти три уровня деятельности (управления) одинаково значимы: грамотная приоритизация и внесение задач в рабочий календарь дают возможность получения регулярного системного финансового результата. Этим мы и будем заниматься.

Сначала наладим механизм получения данных из области «операционка». Очень важно, чтобы данные были качественными, так как на них будет строиться весь дальнейший анализ. Иначе можем слететь с дистанции и уехать не туда.

В тактику мы добавим инструменты менеджмента, которые дадут запланированные данные. Все инструменты соотносятся с работой топ-менеджмента компании: руководители должны выполнять планы и развивать компанию.

В сфере стратегии займемся методикой создания финансовой стратегии: поймем, для чего она необходима, какие показатели включает и как коррелирует с общей стратегией компании.

Таким образом, правильно пользуясь этой книгой, вы сможете стать на голову выше других руководителей, оперируя в гонке на миллион верными методиками.

**РАЗДЕЛ I**

**РАЗМИНКА  
И СВОБОДНАЯ  
СЕССИЯ ПЕРЕД  
КОЛЬЦЕВОЙ  
ГОНКОЙ**

В этом разделе подготовимся к гонке за лидерство. Гонка всегда начинается с тщательной подготовки. Рассчитанная скорость прохождения поворотов, мощность болида, динамика разгона, крутящий момент спортсмена — результат работы инженеров и конструкторов еще задолго до старта.

Соберем базу данных для принятия управленческих решений. Для этого составим три базовых отчета, отвечающих за сбор факта хозяйственной деятельности компании: отчет о движении денежных средств, отчет о прибылях и убытках (он же отчет о финансовых результатах) и баланс.

Эти три отчета составляют фундамент управленческого учета и должны вестись в любой компании: от стартапа до среднего и крупного бизнеса.

Отличие в том, что в бизнесе, находящемся на ранних стадиях развития, достаточно ведения в Excel-документе. Для более продвинутых масштабов и сложных структур может понадобиться специальный финансовый сервис. Хотя Excel также может быть использован, просто на обработку операции потребуется чуть больше времени.

Три отчета как три кита, на которых базируется весь управленческий учет. Если у вас в компании внедрены отчет о движении денежных средств, отчет о прибылях и убытках и баланс, проверьте их на соответствие принципам, описанным в последующих главах. Не забываем, что данные появляются в процессе операционной деятельности компании. На их основе будет строиться весь дальнейший анализ.

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине  
«Электронный универс»  
[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)