

НАТАЛИЯ МОРОЗОВА

**О ФИНАНСАХ
ЛЕГКО
И НЕПРИНУЖДЕННО**



ИЗДАТЕЛЬСТВО АСТ
МОСКВА

УДК 821.161.1-31
ББК 84(2Рос=Рус)6-44
М 80

Морозова, **Наталья.**

М 80 О финансах легко и непринужденно/ Наталья Морозова. – Москва : Издательство АСТ, 2018. –224 с. – (Звезда Рунета. Бизнес).

ISBN 978-5-17-107830-0.

Эта книга для вас – собственники бизнеса и руководители. В своей книге Наталья Морозова легко и непринужденно рассказывает о сложных финансовых понятиях и о том, для чего собственнику бизнеса нужны эти знания. Почти половина текста – истории из практики автора. Среди них есть и грустные: о том, как бизнесмены теряли деньги, порой немалые. Но все эти истории идут в контексте того, почему это произошло и как не попасть в подобную ситуацию в вашем бизнесе.

Знания, полученные из этой книги, сделают вас сильнее.

Автор Наталья Морозова – эксперт по управлению финансами и налоговой безопасности, бизнес-консультант и тот самый гуру, который просветит любого в тему финансов. Возьмите в руки книгу, перелистывайте страницы и впитывайте!

УДК 821.161.1-31
ББК 84(2Рос=Рус)6-44

ISBN 978-5-17-107830-0.

© Морозова Н., текст
© ООО «Издательство АСТ»

Оглавление

Часть I О финансах

Вместо предисловия.....	9
Глава I. Виды учета. Управленческий учет.....	10
Глава II. Немного об азах финансового учета.....	15
Глава III. Баланс (он же balance sheet, он же BS), или Об осознании идеи баланса как неизбежности и о том, как не делать глупостей, пытаясь потратить (инвестировать) больше, чем имеешь.....	19
Глава IV. Баланс как инструмент для борьбы с кассовыми разрывами.....	25
Глава V. Ликвидность.....	37
Глава VI. Точка безубыточности (ТБУ).....	41
Глава VII. Доходы и расходы.....	50
Глава VIII. Виды прибыли. И ЕBITDA туда же.....	54
Глава IX. Показатели эффективности и пришедшие к слову методы распределения косвенных расходов.....	60
Глава X. Показатели эффективности бизнеса (продолжение).....	65
Глава XI. Отчет о движении денежных средств (он же ОДДС, он же cash flow, он же CF) и примкнувшее к нему понятие финансового рычага.....	69
Глава XII. Отчет о доходах и расходах (он же ОДР, он же P&L, он же profit & losses).....	74
Глава XIII. Финансовая модель компании, или Увлекательная игра для бизнесменов.....	81
Глава XIV. Зарплата работающего собственника.....	85
Глава XV. Оборачиваемость.....	87
Глава XVI. О главных бухгалтерях.....	91
Глава XVII. Финансовый директор.....	102

Глава XVIII. Эти фразы две. Они мешают мне жить.....	106
Глава XIX. Инвестиции и политика.....	111

Часть 2

О тревожном:

Общение с контролирующими органами.

Расставание с сотрудниками

Глава XX. О дроблении бизнеса и налоговой выгоде.....	119
Глава XXI. О должной осмотрительности.....	124
Глава XXII. Не стоит общаться с жуликами, или Чем рискует директор.....	130
Глава XXIII. Чем еще рискует директор.....	135
Глава XXIV. Один серый другой белый... или Немного об импорте.....	137
Глава XXV. Праздник на улице налоговиков.....	142
Глава XXVI. Никогда не разговаривайте с неизвестными.....	147
Глава XXVII. Немного о расставании.....	154

Часть 3

О благодарности

Глава XXVIII. Люди, которым я благодарна.....	165
Глава XXIX. Теплота.....	166

Приложения

Приложение 1.....	172
Приложение 2.....	172
Приложение 3.....	172
Приложение 4.....	173

Послесловие

О моих друзьях-коллегах, их продуктах и услугах.....	178
О том, чем занимаюсь я сама.....	188

*Моей семье с благодарностью
за любовь и поддержку*



В 2014 году я проводила традиционный бизнес-лагерь «Эффективное управление финансами» на Угре. В первый же день один из участников, совладелец крупной торговой сети, озадачил меня вопросом: «А в чем вы видите свою миссию?» Никогда не задумывалась о такой формулировке, просто делала то, что считала правильным. Напряглась. Сформулировала. Ответила: «Я хочу делать предпринимателей более сильными». И это на самом деле так. Я искренне восхищаюсь людьми, имеющими смелость вести бизнес в России, и радуюсь, когда мои знания и опыт им в этом как-то помогают.

Надеюсь, что и эта книга, в которой необходимые знания по финансам переплетаются с многочисленными историями из моей практики, будет вам полезна. Итак, с Богом...



Часть 1



О финансах



Вместо предисловия

Для чего предприниматель начинает свое дело? Очевидный и, наверно, самый популярный ответ — чтобы заработать деньги. Однако вслед за ним явно будет стоять желание самореализоваться, привнести в мир что-то новое, улучшить окружающую действительность. Более того, мой опыт говорит о том, что предприниматели, гоняющиеся исключительно за прибылью, создавали менее успешные и долгоживущие бизнесы, чем их более сознательные коллеги. Но тем не менее, «... предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли...» — цитата из Гражданского кодекса РФ (ст.2).

Если бизнес, прошедший этап первоначального развития, убыточен, то что-то с этим бизнесом не так. Правильно работающий бизнес — это бизнес эффективный, приносящий максимальную прибыль при минимальном использовании ресурсов (материальных, трудовых и прочих). Предпринимателю, естественно, хочется, чтобы его бизнес работал именно так, но чтобы вникнуть в финансовую сторону дел, у него банально не хватает сил, а зачастую и желания.

Пока бизнес мал и слаб, мысли о финансах сводятся к двум основным. Мысль первая: хочется, чтобы оставались «деньги в тумбочке», и чем больше, тем лучше. Мысль вторая: как бы платить как можно меньше налогов, и чтобы за это ничего не было.

С развитием бизнеса появляется специально обученный человек: финансовый директор или главбух, взявший на себя соответствующие функции, который ведает финансовым направлением. Владелец бизнеса задает ему насущные вопросы и получает какие-то ответы.

И опять получается, что разбираться в финансах ему вроде бы и не надо. Но это не так, и отзывы предпринимателей, осознавших необходимость этих знаний и выделивших неделю жизни для их получения, тому подтверждение.

Глава I

Виды учета. Управленческий учет

В каждой российской компании на данный момент существует как минимум два вида финансового учета: налоговый и бухгалтерский.

Налоговый учет наиболее регламентирован и точен (все учитывается в рублях и копейках). Существуют четкие правила расчета налогов. Правила сии начертаны в настольной книге каждого российского главного бухгалтера — Налоговом кодексе Российской Федерации (НК РФ). А разъяснения даются Министерством финансов и налоговыми службами.

Ну и Высший Арбитражный суд (ВАС) РФ как последняя инстанция в вопросе толкования норм налогового законодательства.

Налоговый учет ведется для государства. Информация предоставляется в строго регламентированных отчетах (декларациях) в строго определенные сроки.

Понятно, что ошибаться в данном учете не хочется. Слишком велика цена вопроса: как минимум штрафы, пени, недоимки, как максимум — уголовная ответственность. Отвечает в организации (но не перед государством!) за правильное ведение налогового учета главный бухгалтер (этому непростому человеку и его роли в компании посвящена глава XII).

Бухгалтерский учет в организации также регламентирован и точен. Он ведется в соответствии с законом 402-ФЗ «О бухгалтерском учете». В отличие от налогового учета в нем можно проявлять некое творчество, но реперные точки закреплены. Результатом бухгалтерского учета на предприятии становится внешняя финансовая отчетность (баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств и др.), которая, начиная с 1 января 2013 года,

предоставляется раз в год (до 31 марта следующего за отчетным года) в налоговую инспекцию и органы статистики.

Потребитель результатов бухгалтерского учета — государство. Но не только. Это и ваши потенциальные партнеры, и кредиторы с акционерами, ну и, конечно же, конкуренты.

С 2013 года внешняя финансовая отчетность предприятия является открытой. То есть любое заинтересованное лицо может ознакомиться с финансовыми результатами вашей компании.

Конечно же, и раньше данные из статистики «вытекали», но теперь открытость легализована.

Занимается ведением бухгалтерского учета главный бухгалтер, а отвечает за его правильность единолично руководитель (тоже новшество 2013 года).

А теперь давайте честно ответим, насколько внешняя финансовая отчетность соответствует действительному положению дел на вашем предприятии.

Так и вижу улыбки на лицах.

Поговорка «Есть ложь, наглая ложь и статистика» появилась не на пустом месте.

Но ведь где-то же должна быть правда?

Где-то же должно отражаться реальное финансовое положение компании? Должно.

Ведь должен же собственник понимать, куда движется его бизнес, что вообще с ним происходит? Должен.

Вот для этого-то и существует третий вид финансового учета — **управленческий**.

Управленческий учет (УУ) абсолютно достоверный. Он гибкий и создается под потребности каждой компании.

Он всегда индивидуален. Вы можете самостоятельно решить, какая точность вам нужна, какие

показатели для вас наиболее важны, в какой валюте вы ведете УУ (это не налоговый и бухгалтерский учет, где обязательна валюта РФ, для себя можете вести хоть в швейцарских франках).

Главное в УУ — его **достоверность и адекватность**.

Как сказал один из участников моего лагеря на Угре в 2012 году: «УУ — это как приборная доска у автомобиля. Видно, с какой скоростью едешь, насколько бензина хватит, не пора ли масло менять...» Это очень образно и верно.



УУ — мощнейший инструмент для наведения и поддержания порядка в бизнесе¹, а также очень точный индикатор для отслеживания происходящих в нем (бизнесе) изменений.

Анализ данных УУ служит основой для принятия оперативных управленческих решений.

С помощью УУ можно увидеть реальные показатели компании (прибыль, рентабельность и т. д.) по каждому из направлений бизнеса, оценить ликвидность компании в целом. А главное, отслеживать динамику.

Например, прибыль в компании по одному из направлений бизнеса по сравнению с прошлым месяцем упала. Анализируем, из-за чего. Может быть, упали продажи (тогда это вопрос к менеджерам), а может быть, выросли закупочные цены, и тогда надо разбираться уже с этим вопросом. И решать, что делать: надо ли повышать отпускные цены (не заметили, что цены на рынке выросли), или ваш снабженец плохо работает,

¹ Подробно о наведении порядка в бизнесе читайте в книге Михаила Рыбакова «Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум».

не находя оптимальных цен. Опять же сразу возникает вопрос «почему». Ленив — тогда можно мотивировать, а если откаты берет — тогда гнать в шею. Возможны и другие причины.

Уменьшение прибыли возможно и из-за возрастания накладных (косвенных) расходов. Вы посмотрите, какие именно накладные расходы выросли, и проанализируете почему. А потом решите, что с этим делать.

История из практики

В компании как-то резко возросли расходы на хозтовары. Удивились. Разобрались. Оказалось, что после переезда бумажные полотенца и всякое подобное стали хранить в не запирающейся кладовке. Поставили замок. Расходы нормализовались.

Или при постановке учета в компании, занимающейся автоперевозками, появилась статья накладных расходов «Прочее». Это то, что дают водителю с собой в дорогу «на тот самый случай». И вот оказалось, что на одних и тех же маршрутах у всех водителей расходы более-менее одинаковые, а у одного в разы больше. Сразу возник вопрос: «Почему?»

Отличительной чертой УУ является то, что он включает в себя не только финансовый, но и оперативный учет.

Это и постановка задач, и контроль их выполнения, и учет чего-либо в натуральных величинах, а не в денежных (например, количество звонков, принятых каждым из секретарей за период, или оборачиваемость товара в днях).

На основе адекватного УУ можно вводить элементы планирования и бюджетирования.

Подводя итог, хочу сказать, что адекватный управленческий учет помогает эффективно управлять финансами и принимать правильные управленческие решения.

И здесь мы подходим к основной проблеме для ведения полноценного управленческого учета: для того чтобы иметь возможность успешно пользоваться им годами, управленческий учет надо **один раз грамотно поставить и автоматизировать**. А это требует ресурсов как интеллектуальных, так и материальных.

Для финансового анализа предприятия нужны как минимум три формы отчетности: «Баланс» — он же BS (balance sheet), «Отчет о движении денежных средств» (ОДДС) — он же CF (cash flow) и «Отчет о доходах и расходах» (ОДР) — он же P&L (profit & losses) — за несколько периодов. Об их сути мы и поговорим далее.



Все отчеты, которые мы будем рассматривать в данной книге, сформированы исключительно по данным управленческого учета (речь не будет идти о тех отчетах, которые сдаются в налоговую инспекцию).

Глава II

Немного об азах финансового учета

Как правило, предприниматель любит досконально знать все тонкости своего бизнеса.

У меня есть клиенты из Армавира, чья компания производит фантастически вкусный хлеб. Они лично участвовали во всех этапах его выпечки и разобрались в каждом нюансе технологического процесса, поскольку были уверены, что это необходимо для создания высококачественного продукта.

Но вот когда такие люди слышат от своего главбуха или финдиректора совершенно неудобоваримый, а главное, не связанный непосредственно с производством набор слов, вроде «Оборот по кредиту 90-го счета упал, и ликвидность понизилась», — это раздражает. Возникает желание не разбираться в этой абракадабре, а заняться чем-то другим, более понятным и привычным. **А на самом-то деле сложного ничего нет.**

Весь современный бухгалтерский учет базируется на идее двойной записи. Автор идеи — монах XV века Лука Пачоли. Сейчас век двадцать первый, но подход остался тем же. В разных странах разное налогообложение, разный план счетов и разные правила ведения официального бухгалтерского учета. Но везде есть **система двойной записи**. Давайте попытаемся разобраться в ее сути.

Есть собственник(и) бизнеса и компания, которую он(и) создал(и). Созданная компания — это отдельный организм, который растет, развивается, имеет свои доходы и расходы. Собственник не может, например, просто так взять деньги из кассы предприятия. Он может получить деньги в качестве дивидендов (если они были ему начислены) или как свою зарплату (если собственник работающий и ему ежемесячно начисляется