

ТАТЬЯНА ДЕМИДОВА

ФИНАНСОВЫЙ НАВИГАТОР

ОТ ХАОСА К СИСТЕМЕ:
ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ,
ЧТОБЫ БИЗНЕС РАБОТАЛ
И ЗАРАБАТЫВАЛ



МОСКВА
2025

УДК 658.15
ББК 65.29
Д30

Демидова, Татьяна Борисовна.

Д30 Финансовый навигатор. От хаоса к системе: что нужно знать, чтобы бизнес работал и зарабатывал / Демидова Т. — Москва: Издательство АСТ, 2025. — 320 с. — (Звезда nonфикшн)

ISBN 978-5-17-178122-4

Раздражает, что в бизнесе деньги есть, а прибыли нет? Отчёты навевают тоску? Эта книга — то, что нужно. Без заnudства, но с системой, кейсами и здравым смыслом.

«Финансовый навигатор: от хаоса к системе» поможет навести порядок в финансах и сделать бизнес управляемым и прибыльным.

Татьяна Демидова — экономист, ментор собственников бизнеса с успешным 25-летним опытом в сфере, — простым языком объясняет, как выстроить финансовую систему: что контролировать, какие инструменты использовать и почему не стоит самому лезть в дебри учёта.

Вы узнаете:

- почему лайфхаки — это ловушка;
- как создать работающую финансовую стратегию;
- must-have инструменты для управления финансами;
- как автоматизировать процессы;
- как связать деньги с реальными целями бизнеса.

Эта книга — не про финансистов, а про собственников, которые хотят понимать свой бизнес и знать: хаос — дорого, а система — выгодно.

УДК 658.15
ББК 65.29

ISBN 978-5-17-178122-4

© Татьяна Демидова, текст
© ООО Издательство «АСТ»

ОТ АВТОРА

Привет всем, кто держит эту книгу!

В «лихие девяностые» бизнес представлял собой примитивную схему «купил-продал, и на разницу живем». Сейчас такое уже не работает. За 35 лет **предприниматели стали грамотнее, гибче, изобретательнее, интеллектуальнее**. Появляется много инновационных бизнесов, основанных на тщательных расчетах и серьезной долговременной стратегии. В таких условиях конкурировать стало в разы тяжелее.

Раньше бизнесмены учились продавать, а кто-то и «втюхивать». Сегодня предприниматели учатся строить команды, заниматься стратегией и управлять финансами, и это помогает им выводить бизнесы на миллиардные обороты.

If you can't measure it, you can't manage it. — Что мы не измеряем, тем не управляем.

Чтобы управлять финансами бизнеса, предпринимателю требуется не только распоряжаться своими средствами, а еще и владеть современными инструментами и уметь анализировать финансовые потоки, прогнозировать и планировать бюджет. Использование этих инструментов может ускорить рост бизнеса. А если игнорировать управление финансами, конкуренты этим воспользуются.

В книге я покажу, как управлять финансами эффективно, как внедрять финансовые инструменты, кто должен этим заниматься, как отслеживать результаты. Объясню, как создать эффективную финансовую стратегию, которая поможет увеличить прибыль вашего бизнеса.

Эта книга — о стратегическом планировании и принятии решений на основе данных, о тактических шагах для достижения целей. Она о том, как быть впереди и использовать инновации для устойчивого развития бизнеса.

Если вы чувствуете, что ваша компания не использует весь потенциал в области финансов, то эта книга для вас.

КОМУ БУДЕТ ПОЛЕЗНА КНИГА

Эта книга особенно ценна для руководителей и владельцев малого и среднего бизнеса, ответственных за стратегическое развитие. Книга также будет полезна:

- Начинающим предпринимателям, которым важно правильно начать и структурировать бизнес. Это возможность сразу же выстроить систему правильно и эффективно управлять финансами.
- Руководителям и владельцам бизнеса, которые видят в финансовом анализе и планировании путь для развития и роста своей компании.
- Состоявшимся владельцам и директорам компаний, которые уже сейчас принимают решения, опираясь на финансовые данные.

Если вы не понимаете, куда уходят деньги или как связать разные аспекты бизнеса с финансовой стратегией, эта книга поможет вам.

Если финансовое состояние вашей компании оставляет желать лучшего, эта книга призвана помочь. Мы обсудим, как наладить финансовое планирование и увеличить доходы компании.

Если у вас уже все отлажено, но системных знаний не хватает и какие-то вещи кажутся сложными — книга поможет разобраться.

Также книга будет полезна финансовым специалистам, которые хотят научиться разговаривать с предпринимателями на одном языке и лучше понимать предпринимателей и потребности бизнеса.

ЧТО БУДЕТ В КНИГЕ

В книге простейшим языком расскажу даже очень сложные вещи. Я намеренно буду упрощать термины, объяснять словами — «как для третьеклассников». В нынешнем ритме жизни у предпринимателя нет времени, чтобы продираться сквозь научные труды в поисках жемчужины смысла. Весь «жемчуг» я выловила и принесла вам.

Моя цель — дать вам систему. Научить выстраивать финансовые системы с нуля в вашем бизнесе.

Я не буду учить вас самостоятельно составлять отчеты или вести учет — у меня нет цели сделать из вас финансиста.

Я буду показывать, какие инструменты есть, какие из них подходят вам, как их использовать, как контролировать финансистов. И дам все необходимое, чтобы вы могли систему выстроить и проконтролировать. А работать «руками» должны другие люди — специально обученные финансовые менеджеры, аналитики и директора.

Строим систему, а не набор из 50 лайфхаков! Лайфхаки хороши на короткой дистанции, когда надо что-то срочно сделать прямо сейчас. На длинной дистанции, если наша цель — получить работающий стабильный бизнес, нам нужно выстраивать систему. И если мы эту систему не построили сразу, то рано или поздно нам все-равно придется заняться этим вопросом, при этом придется ломать уже построенное. Это намного сложнее и больнее.

Вот что еще вы получите из книги:

- узнаете базовые «маст хэв» финансового управления;
- познакомитесь с инструментами, которые применяются для управления финансами;
- узнаете про финансовую стратегию и как она поможет вашему бизнесу развиваться;
- поймете, как автоматизировать и улучшить финансовые бизнес-процессы;
- сфокусируетесь на том, как построить систему финансового управления, которая будет решать ваши бизнес-задачи.

Кому не подойдет книга

Книга не подойдет студентам финансово-экономических вузов. Это не учебник, в ней нет академических текстов, она не поможет сдать зачет или экзамен в университете.

Как читать книгу

Эта книга — ваш финансовый навигатор в мире бизнеса. Ее можно читать «от корки до корки». Можно читать только важные для вас в данный момент главы, выбирая их по

оглавлению. Каждая глава самостоятельна, при этом книга построена так, что в начальных главах даются определения и понятия, которые затем используются в других главах.

Хочу сразу предупредить академических преподавателей и педантичных финансистов. Автор достаточно вольно обращается с терминами и определениями, переписывая определения простыми словами и придавая им современную трактовку, принятую в предпринимательстве, а не в академическом изучении финансового анализа.

Это стало возможным благодаря 25-летнему опыту автора в качестве финансового директора в производственно-торговом холдинге, в качестве владельца и генерального директора консалтинговой компании в области оказания услуг финансового директора, а также автоматизации и ведения управленческого учета, и бухгалтерского обслуживания для более 1000 наших клиентов.

Клиенты Консалтингового центра Профдело — предприятия малого и среднего бизнеса, среди которых IT-компании, DIGITAL-агентства, рестораны и кафе, производители продукции, предприятия оптовой и розничной торговли, участники внешнеэкономической деятельности, а также компании сектора b2b и b2c услуг.

А если после прочтения книги у вас останутся вопросы — приходите в мой Телеграм-канал!



Благодарности

Хочу выразить огромную признательность людям, без которых эта книга не появилась бы на свет. Мои благодарности:

Татьяне Михайловне Демидовой, моей маме, — за то, что поддерживала меня явно и незримо на моем жизненном и деловом пути, подставляла плечо и верила в меня безгранично!

Андрею Гаврикову, моему другу и ментору, — за вдохновение и поддержку всех моих начинаний, за мудрые советы и знакомства, которые открыли мне новые двери!

Полине Котю, моему ассистенту, — за то, что освободила меня от рутины, чтобы я могла сосредоточиться на книге, а также за инфографику и картинки в этой книге!

Моему близкому другу — за то, что мотивировал меня писать каждый день и ставил лайки моим сторис с графиком написания книги!

Моему издателю — за терпение и ожидание!

И всем моим читателям, что доверились мне и купили эту книгу. Я желаю вам продуктивного чтения, и пусть ваша прибыль увеличится в два раза!

ПРИМЕЧАНИЯ К РАСЧЕТАМ

Чтобы моим читателям было легче воспринимать цифры, а книга воспринималась легче, в подавляющем большинстве расчетов числа и проценты округлены до целого. Это значит, что цифр после запятой не будет. Округление производится по математическому правилу.

Обозначения разрядов:

250К — 250 тысяч,

250М — 250 миллионов.

КЕЙСЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В КНИГЕ

На протяжении всей книги с нами будут изучать финансовую науку и совершенствовать финансовую систему четыре предпринимателя.

Леонид, селлер мебели на маркетплейсах «Наша мебель»

Леониду 25 лет, он **продает мебель на маркетплейсах**. Мебель эконом-класса представлена под брендом «Наша мебель». Закупки делает у поставщиков в России и ближнем зарубежье. Других каналов сбыта, кроме маркетплейсов, нет. Состоит в клубе селлеров. Регулярно ездит в Дубай на тусовки таких же предпринимателей, как он. Выручка бизнеса — 250М в год.

«Хочу четко видеть, какие товары приносят прибыль, а какие — съедают мои деньги. Важно понимать, что работает, а что нет, чтобы не тратить время и ресурсы на лишнее. Если учет будет корректный, сразу станет понятно, где стоит вкладываться, а где можно сократить расходы или убрать товар, который не продается. Короче, нужен инструмент, который поможет держать бизнес на плаву и не тупить с решениями».

Антон, кофейни по франшизе «Стакан всегда полный»

Антону 33 года, он открыл несколько **кофеен** по франшизе под брендом «Стакан всегда полный!». Часть точек находится в проходных местах, и это дает хорошую прибыль. Часть точек не очень прибыльна, но Антон не избавляется от них, хотя времени на управление

они поглощают больше, чем прибыльные. Выручка бизнеса: 30М в год.

«Финансы — это must-have. Я вот точно знаю, что не все точки работают хорошо, но что с ними делать — не понимаю. Давай по-честному, времени отнимают огромное количество. **Хочу знать, какие кофейни реально приносят деньги, а где надо поднажать.** Нужно смотреть на цифры, чтобы выжать максимум, а не бегать по точкам и терять нервы. Все должно быть по полочкам, чтобы не тратить силы на то, что не дает прибыль».

Марк, владелец IT&digital агентства «Войти в АйТи»

Марку 45 лет, у него **IT&digital агентство «Войти в АйТи».** Марк разрабатывает сайты крупным компаниям, а еще оказывает услуги контекстной рекламы, seo-продвижения и ряд других. Марк давно уже работает в этой сфере и считает, что ему пора занимать лидирующие позиции в отрасли. Выручка агентства: 600М в год.

«Я всегда считал, что управленческие данные — это наш главный актив. Давно говорю, что нам нужно **понять, какие направления в агентстве работают с максимальной отдачей, а где мы теряем ресурсы.** Вот кто мне скажет, куда идут мои деньги? Хочу инвестировать их в рост и не тратить на то, что не приносит результат».

Алиса, блогер, владелица онлайн-школы «Смелый парашютист»

Алисе 35, у нее **онлайн-школа «Смелый парашютист»**, где она с коллегами обучает людей справляться со страхом прыжков и развивать эмоциональный интеллект. Алиса — психолог, коуч. По первому образованию — врач. Алиса хочет больше времени проводить с семьей, но и выбранная работа ей очень нравится. Выручка школы: 12М в год. Бизнес-модель: запуски + продажи со стены в соцсетях.

«Бизнес для меня не только про деньги и прибыль, это по большому счету вся моя жизнь. Когда все понятно с деньгами, я могу спокойнее дышать и меньше переживать. Цифры помогают мне понять, где я могу развиваться и расти, а где нужно остановиться и подумать. Если учет под контролем, я больше не теряюсь в потоке задач и могу уделить время семье, детям. В этом и есть моя гармония: и дело свое люблю, и с близкими провожу достаточно времени».

ЗАЧЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ УМЕТЬ УПРАВЛЯТЬ ФИНАНСАМИ

Представьте себя капитаном корабля, где ваш бизнес — это корабль, а финансы — это ветра и течения, которые могут как помочь быстро добраться до цели, так и забросить на мель. Умение управлять финансами для предпринимателя — это как умение капитана читать карту и понимать, куда дует ветер.

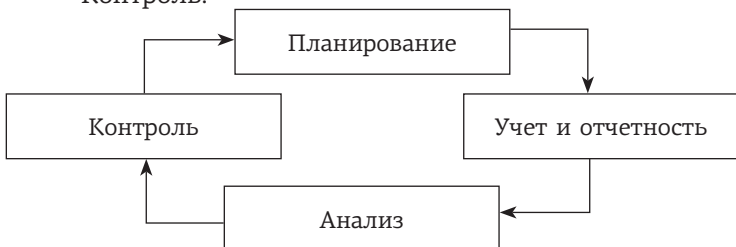
Владея искусством финансового управления, можно не только выжить в штормах, но и использовать их силу, чтобы выйти на новый уровень. Это дает свободу выбора: когда инвестировать, когда экономить, а когда — рисковать. Ты становишься мастером своей судьбы, а твой бизнес — это корабль, который надежно доставит тебя к цели.

Управление финансами — это тот компас, который поможет найти свой путь в мире бизнеса, освоить его просторы и достичь материка. А эта книга станет финансовым навигатором в океане денег.

КАКИЕ ЗАДАЧИ РЕШАЕТ ГРАМОТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

Управление финансами строится на четырех китах:

- Планирование.
- Учет и отчетность.
- Анализ.
- Контроль.



Управление финансами позволяет решать важнейшие задачи бизнеса:

1. Управлять денежными потоками.

Деньги — это первое, что получает вновь зарегистрированная компания. Управление деньгами означает платежеспособность, возможность планировать поступления и траты, эффективно использовать денежные остатки и избежать кассового разрыва.

2. Планировать будущее бизнеса.

Как только поступили первые деньги, возьмитесь за планирование. Составьте финансовый план на текущий год. Это нужно, чтобы понимать, куда идет бизнес.

3. Управлять затратами и прибылью.

Большой и «взрослый» блок управления финансами. Здесь нужно разобраться с постоянными и переменными затратами, посчитать свою точку безубыточности и операционный рычаг. Рассчитать пять видов прибыли и рентабельности. Определить операционную эффективность и вывести свой бизнес в хорошую прибыль.

4. Управлять дебиторской и кредиторской задолженностью.

Не управляя задолженностями, бизнес рискует свалиться в кассовый разрыв, потом в бюджетный дефицит, а потом и разориться. Какие дать рассрочки, на каких условиях «простить» долги стратегическому клиенту, насколько жестко требовать возврата дебиторки и надо ли сразу платить кредиторам, как только они попросят, — вот спектр задач управления задолженностями. Грамотное управление долгами делает бизнес предсказуемее.

5. Составлять управленческую отчетность и проводить финансовый анализ.

Это и есть «управлять бизнесом на цифрах». Составьте управленческую отчетность и проанализируйте, чего вы достигли и где ваши слабые места.

6. Планировать налоги.

В России налоговое планирование часто оторвано от финансового управления. Финансами занимается финдир, а налоговым планированием — главбух. Однако, чтобы налоги не оказались неожиданностью и на них хватило денег, их нужно заранее заложить в финмодель в корректном объеме.

7. Управлять инвестициями (вложениями).

Даже начинающий бизнес постоянно сталкивается с необходимостью вкладывать деньги: то в рекламу и маркетинг, то в новую партию товара, то в разработку новой продукции, а то и в покупку более слабого конкурента. Прежде чем потратить деньги, оцените рентабельность инвестиции, срок окупаемости, все возможные риски.

8. Привлекать финансирование.

И стартапы, и зрелые компании, бывает, принимают решения привлечь или заемное финансирование, или инвесторов. Просчитайте, какой источник финансирования сработает лучше и эффективнее и принесет владельцам профит.

9. Управлять рисками.

Один из верхних «этажей» финансового управления. Обычно малый бизнес управляет рисками интуитивно, но на самом деле есть такая наука, и это можно делать системно.

10. Формировать стратегию.

Говорят, что план производства Apple расписан на 10 лет вперед. Я не знаю, насколько это достоверно, однако это соответствует тому, чему учит финансовая наука. Да, мир нестабилен. Да, завтра может все поменяться, и компании должны будут оперативно среагировать и поменять свои планы. Но невозможно построить мировую корпорацию, не зная, куда ты идешь. Финансовая стратегия — это то, что должно быть у любого зрелого бизнеса. Иначе это просто рандомные скачки наудачу.

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ ЗАДАЧ

Инструменты для решения финансовых задач — это вспомогательные, почти материальные вещи, которые помогают финансисту или предпринимателю решать задачи бизнеса в области финансов.

ИНСТРУМЕНТЫ-ПРОГРАММЫ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

1. Excel, Google Таблицы.
2. Онлайн-сервисы финансового учета: ПланФакт, Adesk, Финтабло, Финолог и др.
3. Складской учет: МойСклад, УТ, Екам и др.
4. Онлайн-сервисы товарного анализа на маркетплейсах: PI-Data, SellerStats, MpStats и др.
5. Управленческие программы 1С: УНФ, КА, ERP и др.
6. 1С надстройки: БИТ.ФИНАНС, Финансист и др.
7. Спецпрограммы: Iiko и др.
8. CRM-программы: Аспро, Битрикс24, S2 и др.

Инструменты-отчеты для финансового анализа

1. «Золотая тройка» отчетов: ОДДС, ОПиУ, Баланс.
2. Отчеты о продажах.
3. Отчеты о задолженностях.
4. Отчеты по юнит-экономике.
5. Отчеты о затратах.
6. Расчеты капитальных вложений.
7. Платежный календарь.
8. И др.

Инструменты планирования

1. БДДС — бюджет движения денежных средств.
2. БДР — бюджет доходов и расходов.
3. План-фактный анализ.
4. Анализ отклонений.
5. И др.