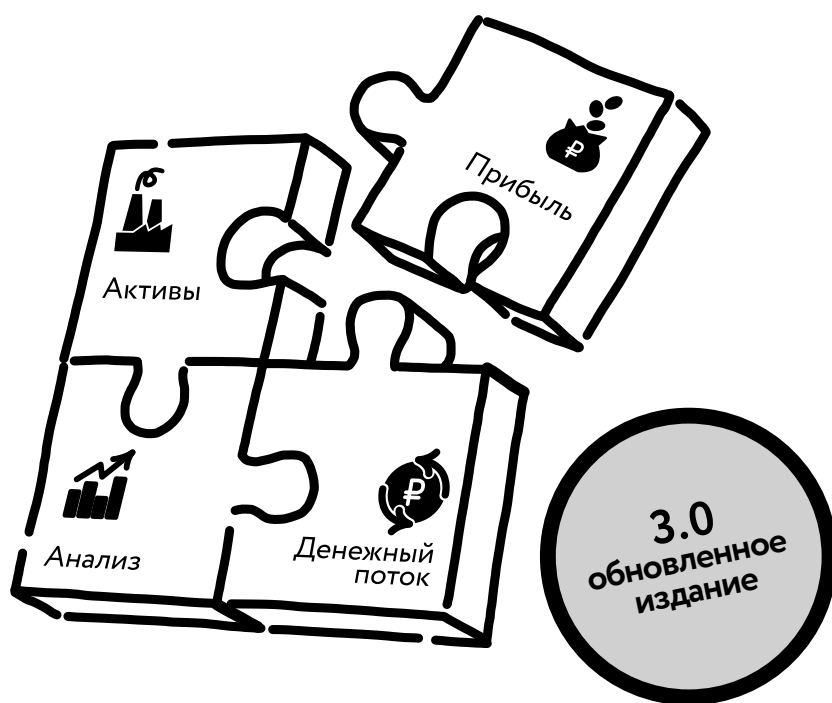


Людмила Ярухина

Финансы

для нефинансистов



Как научиться управлять финансами компании
руководителям • предпринимателям • амбициозным бухгалтерам

УДК 336
ББК 65.261
Я78

Ярухина, Людмила Ивановна.

Я78 Финансы для нефинансистов / Людмила Ярухина. — Москва : Эксмо, 2026. — 400 с.

ISBN 978-5-04-228178-5

Для руководителя ясность в финансовых вопросах — залог экономической безопасности бизнеса. И в этом случае совершенно неважно, сколько вы знаете формул. Гораздо важнее ваше умение рассуждать, выявлять причинно-следственные связи и задавать правильные вопросы. Все остальное есть в этой книге.

Книга, формирующая финансовое мышление.

1. ПРОСТОТА изложения — никаких заумных рассуждений и специфической терминологии.

2. ПОЛЬЗА — только то, что пригодится в оперативном управлении компанией малого и среднего бизнеса.

3. ПРАКТИКА — возможность сразу проверить свои знания в предлагаемых заданиях.

Книга похожа на рабочую тетрадь, в которой можно делать пометки и записывать свои идеи.

Для вашего удобства в ней:

- интеллект-карты по каждому блоку;
- практикумы с QR-кодами ответов;
- чек-листы действий;
- тесты «Самодиагностика для директора»;
- рубрика «Разберем на примере»;
- финансовый словарь.

УДК 336
ББК 65.261

ISBN 978-5-04-228178-5

© Ярухина Л.И., иллюстрация, фотография, 2026
© Ярухина Л.И., текст, 2026
© Фоменко А., обложка, 2026
© Иллюстрации А. Кузьмина, 2026
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Рецензия Сергеевой Ирины:	9
Предисловие	11
Кому предназначена эта книга	12
Три причины прочесть эту книгу	13
Дорожная карта книги	15
Эта книга — ваша рабочая тетрадь.	16
Помогающие символы	17
Введение. Карта маршрута	18
Глава 1. Финансовая отчетность	24
О чем говорит финансовая отчетность	27
Кому нужна наша отчетность	29
Виды учета	30
Основные финансовые отчеты	35
Как устроен баланс	37
Отчет о финансовых результатах	49
Отчет о движении денежных средств	59
В заключение	60
Практикум № 1	62
Баланс для собственника	63
Карта финансовой отчетности	70

Глава 2. Финансовый анализ? Легко!.....	72
Про анализ.....	76
Оценка имущественного положения	82
Практикум № 2	86
Оценка ликвидности и платежеспособности	88
Практикум № 3	94
Оценка финансовой устойчивости. Риски	98
Практикум № 4	102
Оценка операционной эффективности	109
Практикум № 5	114
Для тех, кто хочет знать больше. Модель Дюпона: анатомия прибыли	114
В заключение.....	118
Отчетность нового клиента. Руководство для менеджера	120
Чек-лист действий по финансовой диагностике	124
Карта финансовой диагностики.....	126
Глава 3. Управление денежными средствами	128
Три кошелька.....	132
Практикум № 6.....	137
Принципы управления денежными потоками	140
Платежный календарь.....	150
Переходим к бюджету.....	155
В заключение. Философия денежного потока	159
Как точно определить, какой кредит вам действительно нужен	161
Карта управления денежными средствами	170
Глава 4. Управление оборотным капиталом. Общий план	172
Оборотные средства — наше все.....	175
Циклы оборота капитала	180
Практикум № 7	185
Как найти деньги у себя в компании	189
Карта управления оборотным капиталом.....	196
Глава 5. Управление запасами.....	198
Что такое материальные запасы и зачем ими управлять	201
Методы анализа запасов	202

Оборачиваемость запасов	211
Уровень товарно-материальных запасов	216
Контроль запасов	219
Работа с кредиторской задолженностью	219
Как рассчитать норматив складских остатков	224
Карта управления запасами	232
Глава 6. Управление дебиторской задолженностью	234
Что такое дебиторская задолженность и почему важно ею управлять	237
Все начинается с контракта	239
Лимит дебиторской задолженности	246
Контроль и анализ	251
Показатели состояния дебиторской задолженности	257
Когда задолженность становится проблемой	262
Создание системы управления дебиторской задолженностью	267
Карта управления дебиторской задолженностью	274
Глава 7. Затраты	276
Про затраты	279
Карта затрат. Основные классификации	280
Управленческие иллюзии. Как правильно распределять общие расходы	288
Капитальные затраты и амортизация	290
Про амортизацию	294
В заключение	299
Как сделать расходы управляемыми	301
Карта управления затратами	310
Глава 8. Прибыль	312
Маржинальный подход	314
Точка безубыточности: расчет и применение	326
Запас финансовой прочности: от точки выживания к зоне устойчивости	331
Операционный рычаг — усилитель прибыли	334
Прикладные инструменты	340
Маржа или наценка? Когда термины имеют значение	344
Методы повышения прибыли	350
Карта управления прибылью	358

Глава 9. Отчетность для собственника.....	360
Состав отчетности.....	362
Продажи: от объемов до маржинальности.....	364
Производство, закупки, запасы: управление оборачиваемостью.....	370
Персонал.....	372
Основные финансовые отчеты.....	374
Показатели собственника. Оцениваем ROE и ROTA.....	378
Какие отчеты готовить в оперативном режиме.....	384
Заключение.....	392
Финансовый словарь.....	394

РЕЦЕНЗИЯ СЕРГЕЕВОЙ ИРИНЫ:

“Современная система высшего образования развивается в условиях постоянно меняющихся требований к компетенциям выпускников. Сегодня от образовательных программ ожидают не только фундаментальности, но и прикладной направленности, а от учебных материалов — способности быть одинаково понятными как студенту очной формы обучения, так и взрослому слушателю, совмещающему учёбу с профессиональной деятельностью.

В этом контексте книга Людмилы Ярухиной «Финансы для нефинансистов» представляет собой особенно ценный учебно-практический материал. Она органично сочетает академическую логику изложения с реальными управленческими задачами, с которыми сталкиваются руководители, специалисты и предприниматели в повседневной практике. Материал подан в формате пошаговых алгоритмов, наглядных схем и практических примеров, что особенно важно для формирования финансового мышления — компетенции, без которой сегодня невозможно ни эффективное управление, ни осознанное принятие решений.

Отдельно следует отметить, что содержание книги хорошо интегрируется в учебный процесс: оно может быть использовано как в рамках аудиторных занятий, так и при самостоятельной работе студентов и слушателей. Практическая направленность материала делает его ценным инструментом для подготовки специалистов, ориентированных на результат, а не на формальное знание терминологии.

Рекомендую книгу к использованию в образовательных программах высших учебных заведений, а также для широкого круга читателей — от студентов до руководителей и собственников бизнеса”.

Профессор факультета технологического менеджмента
и инноваций Университета ИТМО д.э.н, профессор

Сергеева Ирина Григорьевна

«Если ваша деятельность так или иначе связана с предпринимательской средой и вы не финансист по образованию или профессии, то вы точно принадлежите многочисленной, деловой и творческой армии НЕфинансистов. И независимо от того, какая у вас роль в этом процессе (владельца бизнеса, руководителя или просто менеджера) и сколько познаний в области финансов, вам придется совершать продажи и заключать сделки, общаться с кредиторами и партнерами, заниматься вопросами оперативного управления.

Все эти действия напрямую связаны с благополучием бизнеса.

Финансовая грамотность в этих процессах совершенно необходима».

Людмила Ярухина

ПРЕДИСЛОВИЕ

Приветствую тебя, дорогой читатель!

Предыдущее издание этой книги стало столь популярным, что мне захотелось сделать ее еще лучше.

Книга отлично справляется со своей задачей — помочь людям в понимании финансовой составляющей бизнеса. Благодаря вашим отзывам я и решилась на обновление предыдущего издания. Я постаралась сделать книгу еще более удобной и полезной.

Большая честь для меня получить признание коллег-финансистов, а также преподавателей, рекомендующих книгу как дополнительный материал по изучению профильных предметов финансового менеджмента.

За рамками книги осталось много тем, которые вы можете изучить на курсах проекта дистанционного обучения FinCourse <https://fincourse.ru/>

*С уважением,
Людмила Ярухина*

Что есть в третьем издании?

- **Практикумы** — для тренировки навыков. Ответы легко найти по **QR-коду**. Удобно и быстро.
- Тесты **«Самодиагностика для директора»** — в конце каждой главы. Помогают понять, насколько хорошо вы ориентируетесь в своем бизнесе.
- Рубрика **«Разберем на примере»** — реальные решения тех или иных бизнес-задач.
- **«5 ключевых тезисов этой главы»** — концентрат смыслов. Коротко о главном.
- **«Чек-лист действий руководителя»** — конкретный список шагов для совершенства бизнеса.
- Рубрика **«Дельные советы»** представляет собой руководство в той или иной финансовой ситуации. От расчета потребности в кредите до построения системы управления дебиторской задолженностью.
- Замыкает каждую главу **интеллект-карта** — наглядный итог главы плюс формулы и коэффициенты.
- **Финансовый словарь** — в конце книги. Чтобы не искали термины по всему тексту — вся база понятий под рукой.

КОМУ ПРЕДНАЗНАЧЕНА ЭТА КНИГА

«Порекомендуйте книгу на тему финансов, написанную человеческим языком» — благодаря этой фразе я и написала книгу, которую когда-то сама хотела прочесть.

Эта же фраза часто звучит после семинаров и тренингов, которые я провожу. Обычно слушателям хочется еще многое узнать о том, как работают финансы в бизнесе, потому что общение на эту тему в течение нескольких часов или даже дней порождает у них еще больше вопросов. Так хочется узнать обо всем и сразу, а лучше бы иметь под рукой практическое пособие, куда можно время от времени заглядывать.

В первую очередь книга адресована **руководителям и собственникам бизнеса**, в чьем ведении находится вся оперативно-хозяйственная деятельность компании. Когда бизнес идет, что-то производится/отгружается, деньги перечисляются (правда, их все время не хватает, но это как у всех) — вроде все хорошо, но как понять насколько? Вопросы, с которыми приходится сталкиваться, побуждают искать ответы на ходу.

Впрочем, если вы себя считаете **начинающим предпринимателем**, то книга поможет вам вооружиться необходимым знанием перед тем, как начать что-то «предпринимать».



А может быть, вы **бухгалтер, мечтающий о карьерном росте**? Замечательно. Эта книга именно то, что вам нужно. В свое время, начав с должности главного бухгалтера, я многое бы отдала, чтобы иметь такое краткое практическое пособие. Потому что у бухгалтеров особое мышление, сформировавшееся на базе основополагающих принципов, положений, законов, инструкций. И когда речь заходит о прогнозах, условных допущениях и прочих вещах, составляющих основу планирования, бухгалтеру довольно трудно перестроиться. Извечный вопрос «Кто главнее: финансовый директор или главный бухгалтер?»

может решиться в вашу пользу. Потому что лучшие финансовые директора (речь идет о малом бизнесе) получают из людей, которые четко понимают, как та или иная хозяйственная операция по сделке будет отражаться в балансе — основном финансовом документе, характеризующем имущественное положение компании. Основы финансовой грамотности не помешают и **менеджерам**, занимающимся закупками или продажами в компании. Переложив свои достижения на язык доходов и расходов, вы имеете шанс набрать очков у своего руководства и вполне можете рассчитывать на карьерный рост. А потом кто знает — недалеко и до открытия своего бизнеса (имея в активе соответствующую базу знаний).

Есть еще одна категория заинтересованных лиц, которым весьма полезно ознакомиться с основами финансовой грамотности, — **инвесторы**. Согласитесь, если вы все-таки решитесь вложиться в действующий бизнес, было бы удобнее разбираться в нем без «переводчиков» — бухгалтеров и финансистов. Уверена, тогда результат вашего инвестирования будет более предсказуемым.

Книга рассчитана на широкий круг читателей — тех, кто по роду деятельности имеет отношение к финансовой составляющей бизнеса, но не имеет соответствующего опыта и специального образования.

ТРИ ПРИЧИНЫ ПРОЧЕСТЬ ЭТУ КНИГУ

У вас есть, по крайней мере, три причины для того, чтобы прочесть эту книгу.

Первая. Эта книга — уникальная карта по управлению финансами в бизнесе. Среди авторов серьезных книг, посвященных финансовому менеджменту, вы вряд ли найдете того, чей практический опыт был бы ориентирован на представителей малого и среднего бизнеса. Есть много неплохих переводных изданий, но они лишь отчасти имеют отношение к российской практике. В основном это литература, относящаяся к корпоративным финансам, и у нее есть свой круг читателей — те, кто профессионально занимается финансами.

В последнее время появляется все больше книг российских авторов, ориентированных на представителей малого бизнеса. На мой взгляд, в них слишком упрощенный подход к объяснению финансовых смыслов.

Эта книга появилась из стремления сделать мой практический опыт руководства корпоративными финансами понятным тем, кто далек от экономики. Для успешного управления малым и средним бизнесом вовсе не обязательно иметь диплом финансиста. Но понимать, как работают финансовые механизмы компании, жизненно необходимо. Именно в этом книга и послужит вам надежным ориентиром.

Простой алгоритм действий, который я предлагаю, позволит охватить все области по управлению финансами в бизнесе. Возможно, вы не станете финансовым гуром в своей компании, но достаточно уверенно почувствуете себя в области планирования, диагностики финансового состояния, управления денежными потоками, чтения отчетов и т. д.

Здесь вы найдете *все, что вам понадобится в оперативном управлении компанией*.

Вторая. Книга написана человеческим языком. Я обещаю, что в тексте не будет сложных наукоемких формулировок. А если уж без них не обойтись, то их значения я постараюсь объяснить самыми простыми словами (ведь мою аудиторию в практике бизнес-тренингов зачастую составляют люди, не имеющие экономического образования). И хотя в процессе составления собственных материалов я непременно обращаюсь к непререкаемым авторитетам в области финансового менеджмента, я постаралась сделать это как можно более деликатно. Руководствуясь принципом: «Если ты не можешь объяснить это простыми словами, значит, не до конца в этом разбираешься». Это слова Эйнштейна. И эта фраза как нельзя лучше описывает мое стремление *сделать сложное простым и понятным*.

Третья. В книге собрано только то, что будет вам необходимо в практике. От простых понятий — к сложным определениям, формулам, образцам отчетности. Пошаговые действия, случаи из практики и полезные инструменты. Дельные советы, которые я привожу в конце каждой главы, на все случаи бизнеса независимо от размера вашей компании и ее вида деятельности.

Я постаралась вместить в этот материал свой более чем 20-летний опыт работы в качестве руководителя финансовой службы в разных бизнесах (производство, услуги, торговля). К этому я добавила последующий опыт проектной работы уже в качестве внешнего бизнес-консультанта. И, наконец, дополнила результатами совместной работы в аттестационных проектах моих студентов MBA, за плечами у которых не один успешный бизнес.

В книге минимум теории, но этого вполне достаточно, чтобы получить *целостное представление о финансовой механике бизнеса*. А вот арсенал практических упражнений делает ее похожей на рабочую тетрадь.

Применяя полученные знания на практике, вы сможете построить систему управления финансами в своем бизнесе.



Важное предупреждение! Эта книга не является налоговым путеводителем, в ней нет советов по применению той или иной системы налогообложения и не рассматривается правильность отражения хозяйственных операций при совершении той или иной сделки.

В этой книге мы будем говорить о бизнесе. На языке финансов.

ДОРОЖНАЯ КАРТА КНИГИ

Книга состоит из девяти глав. Они объединены в смысловые блоки, или ступени, которые позволяют вам двигаться постепенно.

Вначале мы познакомимся с основными понятиями в области финансовой отчетности. Они же послужат ориентирами для определения эффективности бизнеса. Это первая ступень вашей подготовки. Я называю этот блок **матчастью**. Первые две главы посвящены финансовой отчетности и финансовому анализу. Здесь не будет бухгалтерских правил. Скорее наоборот — перевод с бухгалтерского языка на язык, понятный собственнику. Мы разберемся, что такое хорошая отчетность. Ведь для того, чтобы отличить ее от не очень хорошей, необходимо усвоить некоторые элементы финансового анализа. Только самое основное. И тогда беглого взгляда на отчетность будет достаточно, чтобы определить, с чем именно вы имеете дело.

В книге мы не только поговорим о главных экономических понятиях в бизнесе, но и углубимся в детали — изучим их значение и влияние на доходность, потоки и эффективность вашего бизнеса. Научимся ими «рулить». Это вторая ступень подготовки. Этот блок называется **контроль показателей**. В главах про денежные средства, запасы, дебиторскую задолженность дается не только основное представление о предмете, но и описываются возможности влияния на него: какие действия нам следует предпринять, чтобы улучшить положение дел.

Управлению финансовым результатом посвящены главы про затраты и прибыль. Это будет третьей ступенью нашей подготовки. Здесь мы научимся относиться к затратам как к стратегическому ресурсу, а не как к «неизбежному злу» ☺. Убедимся, что прибыль — это управляемый результат, она не возникает сама по себе, а строится исключительно на ваших решениях.

В заключительной главе «Отчетность для собственника» мы с вами разберем, какие виды отчетов лучше всего ответят собственнику на вопрос, *как идут дела в его бизнесе и почему*. В первую очередь эта глава предназначена практикам: финансистам, экономистам и амбициозным бухгалтерам. Ведь именно им придется готовить всю «цифровую» информацию для владельца бизнеса. И эта глава послужит отличным планом по подготовке материалов к совету директоров компании.

Порядок разделов книги имеет определенный смысл: сначала мы изучаем матчасть, затем учимся контролировать показатели и лишь затем управлять финансовым результатом.
