

Содержание

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

РАЗДЕЛ I

РАЗМИНКА И СВОБОДНАЯ СЕССИЯ ПЕРЕД КОЛЬЦЕВОЙ ГОНКОЙ	19
---	-----------

ГЛАВА 1. РАЗДЕЛЕНИЕ ЛИЧНЫХ И КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ	21
--	-----------

ГЛАВА 2. ДЕНЬГИ ПОД КОНТРОЛЕМ	26
--	-----------

Куда уходят деньги и откуда они приходят?	27
---	----

Денежные потоки бывают разными	28
--------------------------------------	----

Планирование денежного потока	34
-------------------------------------	----

ГЛАВА 3. СКОЛЬКО ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ ЗАРАБАТЫВАЕТ БИЗНЕС	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
--	----

ГЛАВА 4. ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ	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
--	----

ГЛАВА 5. ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ	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
ГЛАВА 6. БАЛАНС	74
Скрининг отчетности по результатам раздела I (зачетные баллы)	79
 РАЗДЕЛ II	
ХЕТ-ТРИК	81
ГЛАВА 7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА	83
Считаем рентабельность по прибыли	84
Рентабельность активов	86
Прибыль на сотрудника	88
ГЛАВА 8. ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА БИЗНЕСА	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
ГЛАВА 9. ОТКУДА БЕРЕТСЯ ПРИБЫЛЬ	100
Операционные отчеты	100
Отчеты — источники информации	101
Отчеты для сотрудников	103

Чем больше отчетов, тем нужнее регламенты	104
Информация важнее инструментов	106
ГЛАВА 10. КАК ЗАСТАВИТЬ ФИНУЧЕТ РАБОТАТЬ	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
 РАЗДЕЛ III	
УЧАСТИЕ В ГРАН-ПРИ	117
ГЛАВА 11. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	119
Инструменты: стратегическая и тактическая сессия	119
Сессия планирования	120
Бюджет	122
Жизнь с бюджетом	123
ГЛАВА 12. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА	126
Первый инструмент: программы развития	126
Второй инструмент: регламенты и инструкции	128
Третий инструмент: система координаций	129
ГЛАВА 13. РОЛЬ СПОТТЕРА	131
ГЛАВА 14. ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ	135
Кому принадлежит бизнес?	135
Может ли компания расплатиться по долгам?	137
А если долги потребуют вот прямо сейчас?	138
Залог безопасности компании	139
ГЛАВА 15. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ. КАК ПОСТАВИТЬ ЦЕЛЬ	140
Определение финансовой стратегии	141
Как поставить план по выручке и чистой прибыли	145
ГЛАВА 16. РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА	148
Формула Дюпона	149

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

Разделение личных и корпоративных финансов

Самый первый принцип корректного сбора отчета о движении денежных средств (ДДС): *Деньги бизнеса ≠ личные деньги.*

В самом начале важно договориться с самим собой об одном важном правиле: собственник не равен бизнесу. Это две разные сущности, которые зависят друг от друга и влияют друг на друга, но все же не являются единым целым.

Почему это важно? Дело в том, что предприниматели (особенно те, которые работают как ИП) смешивают личные деньги и деньги своего бизнеса, что рано или поздно приводит к плохим последствиям.

Вот как это обычно бывает. У бизнеса есть расчетный счет, к нему привязана карта. Если система налогообложения не привязана к расходам, то у предпринимателя карт-бланш на то, чтобы тратить деньги с карты на личные нужды.

«У бизнеса есть деньги, а бизнес мой — значит, деньги мои. Можно тратить!»

Бывает и наоборот. Предприниматель — человек обеспеченный, а бизнес только-только набирает обороты и пока тратит больше, чем зарабатывает. Часто возникают ситуации, когда нужно оплатить поставку или перевести зарплаты, а денег

на счете бизнеса нет. Снова срабатывает логика: «бизнес мой — деньги мои». Только в этом случае не деньги, а долги. Приходится погашать долг своими деньгами — когда-нибудь вернется.

Самое опасное в таком подходе то, что в моменте сложно заметить масштаб проблемы. Оплатил подарок жене с корпоративной карты — ну, а что такого, уж 20 000 я точно заработал, ничего страшного. Поужинал и оплатил счет с бизнес-карты — просто личной с собой не было, что такого? Выплатил зарплаты из своих денег — да это только один раз, ну, прижало, бывает. Но такие «только один раз» случаются каждый месяц. Причины трат могут быть разные, но суть у них одна — бизнес смешался с личной жизнью предпринимателя.

Вот к чему это в итоге приводит:

1. **Есть риск потратить чужое.** Денег на счетах много, но там половина — авансы, вторая половина — то, что чуть позже надо будет направить на зарплаты, налоги, аренду. Предприниматель посмотрел, подумал, что деньги его, купил себе билеты в Доминикану. И там сидит на пляже весь в долгах.
2. **Расходы копят незаметно.** 5 000 руб. на ужин, 300 — на кофе, 10 000 — на ремонт автомобиля. Вроде бы везде по чуть-чуть, но за год может накопиться кругленькая сумма, которая существенно влияет на общую прибыль компании.
3. **Непонятно, сколько бизнес заработал.** Чтобы посчитать прибыль, нужно собрать все расходы компании. А когда в банковской выписке перемешаны расходы бизнеса и личные, в этом черт ногу сломит. Может быть, компания вообще ничего не зарабатывает, а предприниматель ее спонсирует и не замечает этого.

В общем, ни к чему хорошему смешение личных денег и денег бизнеса не ведет. Настоятельно советую пресечь это на самом старте гонки. Вот как этого добиться:

1. **Сделайте отдельные карты для себя и для бизнеса.** Никогда и ни при каких обстоятельствах не платите с личной карты по счетам бизнеса и с корпоративной — по личным. Наложите на это табу, заключите с кем-то пари — в общем, сделайте все, чтобы ни за что так не поступать.
2. **Начните вести учет финансов: корпоративных и личных.** Про учет корпоративных финансов я буду рассказывать на протяжении всей этой книги, а для личных будет достаточно приложения на телефоне, например «Дзен-мани». Кому-то вообще хватит статистики в банковском приложении.
3. **Записывайте все ваши инвестиции в бизнес.** Когда вам приходится вкладывать собственные деньги в бизнес, относитесь к этому явлению не как к вынужденной благотворительности, а как к займу. Сегодня я дал в долг бизнесу 30 000 руб. на зарплату охраннику. Вчера я дал бизнесу в долг 200 000 на покупку кофемашины. И так далее. Когда бизнес благодаря вашим инвестициям начнет зарабатывать деньги, он должен будет заплатить по всем накопленным долгам.

**Все, что вы вложили в бизнес,
должно к вам вернуться.**

4. **Назначьте себе зарплату.** Это будет ваш первый источник денег на личные расходы. На старте бизнеса вы, скорее всего, выполняете роль генерального директора. За это вы должны получать деньги. Определите себе вознаграждение и просто платите его ежемесячно так же, как остальным сотрудникам компании. И вообще, относитесь к себе в этой роли как к сотруднику: разделите зарплату на аванс и основную часть, можете придумать систему мотивации.
5. **Выплачивайте дивиденды с прибыли.** Это второй источник дохода. Если зарплата платится за роль генерального директора, то прибыль — за роль владельца. Вы как владелец совершили инвестицию в бизнес и должны получать

дивиденды, в этом ваша главная выгода в этой роли. Вы ведь могли свои деньги вложить не в бизнес, а в банковский депозит, но не вложили, наверное, потому что доходность слишком маленькая. Вот дивиденды — это как раз ваша доходность, она измеряется в рублях и в процентах годовых. Это первая ступень наградного подиума, чемпионский болид, чистая радость и удовлетворение.

Дивиденды платятся только из чистой прибыли. Для этого надо определиться, какой процент прибыли вы будете выплачивать себе дивидендами. Это вопрос индивидуальный, процент каждый выбирает сам, и строгих рекомендаций нет. Но есть три распространенные тактики:

1. **Развитие:** 30% на дивиденды, 70% реинвестируем в бизнес.
2. **Баланс:** 50% на дивиденды, 50% реинвестируем.
3. **Богатая жизнь:** 70% на дивиденды, 30% реинвестируем.

Соотношение дивидендов и прибыли на развитие бизнеса зависит от амбиций и личных желаний владельца. Бывают предприниматели, которые честно признают: для меня бизнес — это исключительно средство заработка; они выводят себе всю чистую прибыль. Бывает наоборот: владелец готов в данный момент получать поменьше, но зато открывать филиалы, вкладываться в обучение сотрудников, покупать новое оборудование.

Любая гонка — это испытание. Техника и пилот работают на максимуме возможностей, пытаясь опередить соперников и беспристрастный секундомер. Также очень важно, как пилот себя чувствует, находясь за рулем, для победы важны настрой и уверенность.

Самый прорывной подход — это когда собственник получает и дивиденды, и зарплату, если он работает на какой-то должности (например, коммерческим директором). Это дает ему высокую скорость закрытия личных целей, радость жизни и очень много энергии. За счет этого бизнес быстро развивается.

Вообще, логично было бы начать рассказ про финансирование бизнеса с учета денег или прибыли. Дальше я так и поступлю. Но все равно рано или поздно придется разделить личные деньги и деньги бизнеса, так что разумно сделать это здесь, чтобы потом к этому не возвращаться.

Забегая вперед, дам важный совет: выбирайте для расчетного счета бизнеса банк, где в рамках одного расчетника можно открыть несколько счетов. На них потом будет удобно откладывать деньги на разные нужды: сбережения, развитие и так далее. О кубышках для накопления мы поговорим еще в разделе II.

Деньги под контролем

Второй важный принцип для корректных управленческих отчетов: составить справочник статей и разбить все поступления/траты на три вида деятельности. Об этом принципе и пойдет речь в этой главе. Также здесь мы соберем два важных отчета: отчет движения денег и платежный календарь. Кто готов сделать прорыв на самом первом скоростном спецучастке гонки?

У бизнесов бывают проблемы с деньгами. Не у всех, но у многих. И когда компания попадает в кассовые разрывы, может показаться, что бизнес нерентабельный: недостаточно продает, слишком много тратит и вообще у него убыточная модель.

Но очень часто причина таких проблем заключается в том, что предприниматель уделяет недостаточно внимания контролю над деньгами. У него есть банковская выписка с поступлениями на расчетный счет и выбытиями с него — и он смотрит только на то, вышел он в плюс по месяцу или нет. Вот и весь контроль.

А если уделить этому чуть больше внимания, то предприниматель получает ценнейшую информацию о том, что происходит с деньгами его бизнеса. Выясняется, что с бизнесом все в порядке, просто он расходует деньги на ненужное. Надо сократить эти траты — и станет намного лучше.

Или другая распространенная ситуация: компания тратит деньги не вовремя. Иными словами, ей хватает денег, но она сначала много тратит, а потом ждет поступлений, которые эти траты компенсируют.

В этой главе мы разберемся, как взять деньги под контроль. Для этого понадобятся две простые таблицы, а еще много упорства и терпения.

КУДА УХОДЯТ ДЕНЬГИ И ОТКУДА ОНИ ПРИХОДЯТ?

Каждый день в компании проходят десятки, а то и сотни операций с деньгами. И если взять траты за месяц и просто собрать их в кучу, то мы получим одно число: расходов у нас было, скажем, на миллион рублей.

Можно ли что-то из этого понять? Ну, мы можем по такому же принципу посчитать поступления денег и сделать вывод: мы тратим больше, чем зарабатываем. Или меньше.

А вот дальше уже начинается ступор: допустим, мы тратим больше, чем зарабатываем. А почему? Непонятно. Ведь такой подход дает нам итоговую цифру трат, но не показывает, из чего она складывается.

Было бы намного информативнее, если бы данные о тратах выглядели так, как в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Сумма трат, ₺	1 000 000
Закупка сырья для производства, ₺	510 350
Зарплата рабочих, ₺	220 000
Транспортные расходы, ₺	97 600
Аренда цеха, ₺	55 000
Реклама в интернете, ₺	57 050
Налоги, ₺	60 000

Так уже понятнее. Как минимум при необходимости сократить траты предприниматель вряд ли побежит передоговариваться по арендной плате за цех или снижать объем рекламы. Даже если и там и там суммы каким-то образом снизятся

на 30%, то экономия составит всего 34000 руб. Конечно, никакая копейка не лишняя, но вряд ли в такой ситуации игра стоит свеч. А вот закупка сырья и зарплата рабочих — достаточно крупные расходы, над ними можно поработать и извлечь хорошую выгоду.

Распределив траты и поступления денег по категориям, вы получите ценную информацию для принятия управленческих решений.

Составьте список статей трат и поступлений, чтобы видеть корни каждой денежной операции. Такой список будем называть справочником статей.

Детализация статей должна быть такой, чтобы их в итоге получилось 30–40 шт. Не нужно делать отдельную статью под каждую трату, иначе список раздуется и с ним будет неудобно работать. Скажем, у вас есть офис, и туда нужно покупать еду и канцтовары, заказывать там уборку, платить за него аренду. Объедините все эти траты в статью «Офисные расходы» — и сможете из месяца в месяц отслеживать, сколько тратите на офис. И так со всеми областями бизнеса.

ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ БЫВАЮТ РАЗНЫМИ

Уйти в минус по кеш-флоу можно по разным причинам. Например, в июле это произошло из-за того, что компания слишком много потратила на закупки и зарплаты, а в августе — потому что купила в цех новый дорогостоящий станок. Вроде бы и там и там получился минус, хотя к августу как будто меньше претензий. Станок дорогой, но без него никак нельзя, плюс он же будет генерировать нам прибыль еще много месяцев. А в июле деньги просто растранижирили.

Возьмем другую ситуацию: в сентябре компания потратила столько же, сколько и в июле, и тоже ушла бы в минус, если бы

не одно «но» — кредит. Взяли деньги у банка и фактически оставили компанию в плюсе.

В итоге компания с точки зрения денежного потока прожила три разных месяца — настолько разных, что сравнивать их как-то неправильно (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Июль	Август	Сентябрь
₽ -200 000	₽ -500 000	₽ +750 000
Переборщили с расходами на закупки и зарплаты	Купили новый станок в цех	Взяли кредит в банке

Сравнивая эти три месяца между собой, легко попасть в ловушку «Ну, это другое...». То есть предприниматель будет смотреть на эти три месяца, видеть объективную итоговую цифру, но отказываться от каких-то выводов. Потому что действительно, как сравнить такой июль с таким августом? Это необъективно.

Ситуация проясняется, если разделить все поступления и траты на три вида деятельности: операционный, инвестиционный, финансовый. То есть на уровне операционки мы дополнительно делим денежные потоки на три области принятия решений, чтобы все стало прозрачно.

Операционная деятельность — это все, что напрямую связано с основной работой бизнеса: производство товара, получение денег от клиентов, продвижение, уплата налогов, транспорт и так далее. Причина, почему компания ушла в минус по деньгам в июле, в операционной деятельности: слишком много потратили на закупки и зарплаты.

Инвестиционная деятельность — это все, что связано с инвестициями в развитие бизнеса. Сюда относятся траты на оборудование, ценные бумаги, имущество. Если инвестиционные проекты приносят доход, значит, эти деньги тоже пойдут на инвестиционную деятельность. Например, у бизнеса есть

свободные деньги, на них купили акции (трата по инвестдеятельности), а через два месяца получили дивиденды (поступление по инвестдеятельности). Или компания купила станок (трата по инвестдеятельности), а спустя два года продала его (поступление по инвестдеятельности).

Финансовая деятельность — это все, что связано с финансированием бизнеса. К этому виду деятельности относятся кредиты, дивиденды, которые собственник выводит из компании себе, а также деньги собственника, которые он вносит в компанию.

Итак, на прошлом этапе у вас появился справочник статей. На следующем шаге эти статьи нужно отнести к одному из видов деятельности. И теперь, когда вы соберете сводку по тратам денег, то сможете понять, как бизнес прожил месяц по каждому виду деятельности (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Сумма трат, ₽	-2 500 000
Операционная деятельность, ₽ Закупка товара Зарплаты Аренда цеха	-1 670 000
Инвестиционная деятельность, ₽ Покупка станка в цех	-950 000
Финансовая деятельность, ₽ Банковский кредит Выплата дивидендов	120 000

Фокус внимания в любом случае будет на общем результате: в плюсе или в минусе компания по результатам месяца. Но появляется намного больше информации, чтобы сделать правильные выводы.

Если компания в минусе от операционной деятельности, это очень тревожный звонок. Получается, бизнес не может сам себя обеспечить деньгами. Выбытий больше, чем поступлений. Мы

проедаем деньги, заработанные ранее. И наоборот: если по операционной деятельности плюс — значит, ситуация с денежным потоком в целом здоровая.

Если компания в минусе по инвестиционной деятельности, то это нормально. Сам вид деятельности такой, что, как правило, плюс тут и не подразумевается. Все-таки ситуация, когда бизнес вкладывается в ценные бумаги и получает с них дивиденды или продает основные средства — довольно редкая. Здесь важно другое: если инвестиционная деятельность регулярно приводит к тому, что компания в минусе и попадает в кассовый разрыв, значит, вы развиваетесь не по средствам.

В финансовой деятельности важно следить за тем, чтобы компания справлялась с выплатой по кредитам и чтобы их не накопилось слишком много. Также стоит быть внимательным к дивидендам: если из-за них компания в минусе, значит, опять же, вы действуете не по средствам.

Фиксировать нужно каждый день. Сделать список статей поступлений и трат, распределить статьи по видам деятельности — это настройка отчета, она обычно занимает около двух часов. Но помните, что справочник статей надо вести по всем отчетам и далее. Отнеситесь к нему очень тщательно и кропотливо. И не забудьте разделить все статьи на три вида деятельности.

Дальше все одновременно легко и сложно.

Легко: нужно просто вписывать в отчет все денежные операции. Никаких заморочек: ушли деньги — записали, пришли деньги — записали.

Сложно: делать это нужно каждый день, чтобы в любой момент была актуальная информация о количестве денег на счетах.

Запаситесь терпением. Первые пару месяцев лучше вести отчет самостоятельно, чтобы понять бизнес-процесс его заполнения и, возможно, скорректировать справочник статей. Далее можно делегировать ведение записей или автоматизировать их с помощью одного из сервисов учета финансов.

В итоге у вас получится отчет о движении денежных средств (ДДС). Как он выглядит в упрощенном виде, показывает таблица 2.4.

Таблица 2.4

Дата	Сумма, ₽	Назначение платежа	Статья	Вид деятельности
09.10	-6 500	Покупка продуктов в офис	Офисные расходы	Операционная
09.10	-165 000	Краска акриловая, 100 шт.	Закупка товара	Операционная
10.10	-653 000	Покупка и подключение кассовых аппаратов	Обеспечение продаж	Инвестиционная
10.10	789 000	Оплата за поставку кирпича ИП Бздынько	Продажи, оптовые	Операционная
10.10	34 000	Краска акриловая, 15 шт.	Продажи, розница	Операционная
11.10	-39 875	Выплата кредита	Кредиты	Финансовая
12.10	-98 076	Выплата дивидендов за сентябрь	Дивиденды	Финансовая

Когда вы соберете отчет в первый раз, по нему уже можно будет сделать некоторые выводы, как мы делали раньше в этой главе. Но по-настоящему отчет ДДС расправляет крылья, когда появляются показатели в динамике (табл. 2.5).

Таблица 2.5

	Март	Апрель	Май
Сумма трат, ₽	1 197 000	1 383 000	1 443 000
Закупка сырья для производства	354 000	453 000	421 000
Зарплата рабочих	235 000	240 000	347 000
Транспортные расходы	76 000	87 000	82 000
Аренда цеха	120 000	120 000	120 000
Реклама в интернете	100 000	105 000	93 000
Офисные расходы	75 000	80 000	90 000
Налоги	237 000	298 000	290 000

Можно сравнить данные этого отчета с предыдущими результатами компании. Так мы получим дополнительную информацию:

- Увидим, что общая сумма трат выросла на 246 000 руб. Если это не было запланировано и нет четкого понимания, почему так произошло, то нужно крепко задуматься.
- Почти на 20% выросли траты на закупку сырья. В чем дело: мы увеличиваем продажи и потому больше закупаем — или упустили цены из-под контроля и платим больше за тот же объем?
- Почему так резко выросли зарплаты в мае: наняли новых сотрудников и больше продаем — или пообещали бонусы работникам, не подумав?
- Сколько денег нужно компании в месяц? Хорошо, чтобы в бизнесе со временем появился резервный фонд, в котором будут деньги на два-три месяца работы. Узнать эту цифру поможет ранее собранная в ДДС статистика.

Как я сказала выше, необходимо фиксировать все операции, которые каждый день происходят в бизнесе, будь то поступления или выбытия. Для бизнеса на этапе стартапа подойдет Excel или любой шаблон для учета денег. Блокнот я не советую использовать, так как с ростом бизнеса эти данные все равно придется переносить в таблицу. Подходящий шаблон вы можете скачать, например, на нашем сайте fin-race.ru.

Если в день проходит более 100 операций, рекомендую заносить их не вручную, а прямо из банковской выписки. Для этого у бухгалтера необходимо запросить карточку 51 счета в формате Excel и, выделив все операции, одной кнопкой с помощью макроса перенести в шаблон учета денег. Такой робот-макрос тоже можно скачать на нашем сайте.

Можно сказать «бизнес неэффективный», а можно сказать «бизнес неэффективный в рамках существующей финансовой модели». Выбор лучшей комбинации между тремя уровнями принятия решений (в операционной, инвестиционной и финансовой областях) и есть финансовая стратегия. Потому я так подробно это и рассказываю.