

Елена Иванова

# СЧИТАЙТЕ ДЕНЬГИ!

## ЭФФЕКТИВНЫЙ РОСТ БИЗНЕСА

Ясно.

Ёмко.

О финансах.



Елена Иванова

# СЧИТАЙТЕ ДЕНЬГИ! ЭФФЕКТИВНЫЙ РОСТ БИЗНЕСА

Санкт-Петербург

«БХВ-Петербург»

2015

УДК 658.1  
ББК 65.290  
И21

**Иванова Е. К.**

И21        Считайте деньги! Эффективный рост бизнеса. —  
СПб.: БХВ-Петербург, 2015. — 160 с.: ил.

ISBN 978-5-9775-3520-5

Приведена масса идей и конкретных советов, как задать цели развития и из ясных намерений выстроить четкий план роста бизнеса. Доступно описано построение эффективной системы внутреннего учета, выбор между автоматизированной платформой и ручным учетом. Рассказано, как определить честность бухгалтера. Проанализированы документы, которые дают представление о чистой прибыли, движении денег, структуре денег бизнеса, отчет о прибылях и убытках, управленческий баланс, вспомогательные отчеты и необходимость их анализа. Разобраны комплексное управление деньгами, продажи в долг, покупка товаров и услуг в долг, оптимальные склады. Рассказано, что такое эффективный бизнес, как выбрать кредитный продукт для роста бизнеса, как изъять деньги из бизнеса, как создать союз собственника и управляющего.

*Для руководителей и собственников бизнеса*

УДК 658.1  
ББК 65.290

### **Группа подготовки издания:**

Главный редактор	<i>Екатерина Кондукова</i>
Зав. редакцией	<i>Екатерина Капальгина</i>
Редактор	<i>Римма Смоляк</i>
Компьютерная верстка	<i>Людмила Гауль</i>
Корректор	<i>Зинаида Дмитриева</i>
Иллюстрация на обложке	<i>Настя Штарк</i>
Дизайн обложки	<i>Марины Дамбиевой</i>

Подписано в печать 31.10.14.  
Формат 84×108<sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Печать офсетная. Усл. печ. л. 8,4.  
Тираж 1000 экз. Заказ №  
"БХВ-Петербург", 191036, Санкт-Петербург, Гончарная ул., 20.

Первая Академическая типография "Наука"  
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12/28

ISBN 978-5-9775-3520-5

© Иванова Е. К., 2015  
© Иллюстрация на обложке, Штарк Н., 2015  
© Оформление, издательство "БХВ-Петербург", 2015

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	<b>9</b>
<b>ЧАСТЬ I. ПРАВИЛЬНОЕ ВЕДЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО УЧЕТА</b> .....	<b>15</b>
<b>ГЛАВА 1. ВСЕ ЛИ ДЕНЬГИ ПОСЧИТАНЫ</b> .....	<b>17</b>
<b>ГЛАВА 2. АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ ПЛАТФОРМА ИЛИ РУЧНОЙ УЧЕТ?</b> .....	<b>21</b>
Автоматизированный учет .....	23
Ручной внутренний учет.....	26
Сбор и использование информации .....	27
<b>ГЛАВА 3. ВСЕ ПОД КОНТРОЛЕМ</b> .....	<b>33</b>
<b>ГЛАВА 4. ФИНАНСОВЫЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС</b> .....	<b>38</b>
<b>ЧАСТЬ II. СЧИТАЕМ ПРАВИЛЬНО</b> .....	<b>43</b>
<b>ГЛАВА 5. ОБМАНЫВАЕТ ЛИ ВАС БУХГАЛТЕР</b> .....	<b>45</b>
<b>ГЛАВА 6. КАРТЫ И КОМПАС ВАШЕГО БИЗНЕСА</b> .....	<b>54</b>
<b>ГЛАВА 7. УБЕРИТЕ ЭТОТ ДОКУМЕНТ С МОЕГО СТОЛА</b> .....	<b>61</b>
<b>ГЛАВА 8. Я ПРЕКРАСНО ПОНИМАЮ СВОЙ БИЗНЕС</b> .....	<b>74</b>
Управленческий баланс.....	75
Отчет о движении денежных средств.....	80
<b>ГЛАВА 9. БОЛЬШЕ ИНФОРМАЦИИ О БИЗНЕСЕ</b> .....	<b>86</b>

---

<b>ЧАСТЬ III. ЭФФЕКТИВНЫЙ РОСТ БИЗНЕСА .....</b>	<b>91</b>
ГЛАВА 10. КОМПЛЕКСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЬГАМИ .....	93
ГЛАВА 11. ПРОДАЖИ В ДОЛГ .....	100
ГЛАВА 12. ПОКУПКА ТОВАРОВ И УСЛУГ В ДОЛГ .....	106
ГЛАВА 13. ОПТИМАЛЬНЫЕ СКЛАДЫ.....	110
ГЛАВА 14. ОТКУДА БЕРЕТСЯ ПРИБЫЛЬ .....	117
ГЛАВА 15. КУРС НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ .....	125
ГЛАВА 16. КРЕДИТОВАНИЕ ДЛЯ РОСТА БИЗНЕСА.....	131
ГЛАВА 17. ИЗЪЯТИЕ ДЕНЕГ ИЗ БИЗНЕСА .....	141
ГЛАВА 18. СОЮЗ СОБСТВЕННИКА И УПРАВЛЯЮЩЕГО .....	145
БЛАГОДАРНОСТИ.....	150
ОБ АВТОРЕ .....	152



*Радость обретения финансового контроля.  
Самым эффективным посвящается*

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Мы живем в информационном обществе, и наиболее существенных успехов добивается тот, кто по сравнению с другими владеет наиболее существенной информацией. Почти все ошибки, совершаемые вами в сфере финансов, — результат владения недостаточной или неверной информацией.

*Брайан Трейси*

Тот, кто не желает потерять несколько часов своего времени на изучение азов корпоративных финансов, потеряет  $n$ -е количество своих денег в лабиринтах бизнеса. Сколько интересных проектов вы не реализовали из-за их финансовой несостоятельности или отсутствия уверенности в том, что можете правильно распределить свои финансовые возможности? Случалось ли вам ощущать себя пленником финансиста или главного бухгалтера?

Эта книга для тех, кто хочет знать, как делать стабильно прибыльный и устойчивый бизнес.

Есть книги мотивирующие (в них не говорится о том, что и как делать, они просто заряжают вас энергией), а есть технические, в которых подробно описываются возможные алгоритмы действий для достижения целей. Очень хорошо, если при чтении мы испытываем жажду действия и хотим изменить мир; прекрас-



но, если нас призывают поразмыслить над теми или иными идеями и быть креативными, весело, когда авторы развлекают анекдотами и байками. Но на определенном этапе развития бизнеса мы обязательно сталкиваемся с прозаичной и весьма осязаемой проблемой: управление финансовыми ресурсами.

Говорят, что финансы — это скучно и сложно. Не верьте! Эта книга еще и для тех, кто хочет владеть престижными кабинетами, а не просто занимать их. Жаль, что не каждый бизнес может похвастать ежемесячными миллиардными оборотами. Хорошая новость: система финансов имеет единые законы и для цветочного ларька, и для нефтяной платформы. К чему вам истории из жизни великанов, если вы не понимаете принципов, которые помогли им вырасти? Хотите понимать, как зарабатывают миллионы? Напрягайте мозг и изучайте законы вместо того, чтобы просто развлекаться легким чтением!

Здесь все про жизнь: формулы и таблицы взяты из практики. Узнайте, насколько достоверно ваше представление о собственном бизнесе или о бизнесе, которым вы управляете. Однажды мне довелось увидеть, как собственник выводил цифры на ватманах размеров школьной стенгазеты, а результаты такого "учета" складывал аккуратными рулончиками в углу своего кабинета. На мой вопрос, почему от руки и на ватманах, был ответ: — "чтоб не унесли".

А вы как считаете свой бизнес? Помните, что важны не столько формы расчетов, сколько то, как ваши счетные работники вносят в них данные.

Прочитав эту книгу, вы поймете: каких результатов требовать от работы бухгалтера и финансиста; как управлять процессом внутреннего учета; на чем бизнес зарабатывает, а на чем теряет; узнаете, как получать достоверную информацию во внутренних отчетах. Вы сможете: тратить не более 5 минут в день на контроль платежей, позволяя себе минимальную вовлеченность в процесс; влиять на финансовые результаты, не сводя отчеты самостоятельно; изымать деньги из бизнеса и сохранять его работоспособность; кредитовать и расширять бизнес, сохраняя его финансовую устойчивость; оберегать бизнес от банкротства. Вы освободите

свое время для наставничества, общения с важными для бизнеса людьми, генерации идей и их осуществления.

Эта книга для мотивированных и творческих людей, которые точно знают, чего хотят. Стоит ли прочесть ее? Думаю, что да! Ведь вы уже держите ее в руках, и логично предположить, что тема представляет для вас интерес. Применив ее содержимое на практике, вы определенно сможете правильно распределять свои финансовые ресурсы, а финансовая состоятельность ваших проектов заметно улучшится. В первую очередь книга адресована собственникам или директорам бизнеса.

Есть еще одна причина прочесть книгу — дело в том, что в соответствии с законодательством РФ основную административную и уголовную ответственность за финансовую работу бизнеса несет руководитель. На практике именно с финансово безграмотным руководителем случаются неприятности (финансист и бухгалтер точно знают, как снять с себя юридическую ответственность).

Сейчас модно рассуждать о том, что основа бизнеса — это энергия руководителя и сильная маркетинговая составляющая, а все прочее, в том числе финансы, не относятся к базовой составляющей. Я утверждаю, что талантливый менеджмент и сильный маркетинг — это всего лишь 50 % успеха. Остальные 50 % принадлежат финансовой и материальной части. Вы можете организовать отличную маркетинговую кампанию и быть прекрасным управляющим, но вы должны зарабатывать деньги, чтобы оставаться в бизнесе и предоставлять хорошее обслуживание. Эта мысль присутствует в любом бестселлере по развитию продаж или менеджменту. Например, один из лучших продавцов автомобилей в мире, *Карл Сьюэлл*, в своей книге раскрывает 10 заповедей обслуживания клиентов. По его собственному утверждению все они не стоят ни гроша, "кроме тех случаев, когда вы получаете прибыль".

Вне зависимости от рода деятельности и миссии бизнеса в нем присутствует часть, которую можно описать в денежном выражении и управлять ею. Вы можете иметь сколько угодно фанк-идей, но они так и останутся идеями без их материального воплоще-

ния — ни один из компонентов не живет без другого. Правильно считая деньги бизнеса, вы берете под контроль его финансы и таким образом управляете финансовыми рисками. Следовательно, повышается общая управляемость и прибыль бизнеса.

Внутренний учет — простой и доступный инструмент управления финансами, здесь не существует каких-либо законодательных ограничений. Узнайте, как сохранить и преумножить заработанные деньги и активы. Конечно, управляющий бизнесом — это не управляющий финансами и не главный бухгалтер, но когда руководитель понимает основы корпоративных финансов, он делает работу всего бизнеса более эффективной и безопасной. Он понимает, чего можно требовать от своих подчиненных.

Повторюсь: эта книга для тех, кто хочет знать, как делать финансово состоятельный и устойчивый бизнес. Здесь достаточно информации, чтобы вы смогли овладеть основами комплексного финансового управления бизнесом и корректно ставить задачи финансисту и бухгалтеру. Наука ведения и постановки управленческого учета не знает корифеев. Поймите, чем следует руководствоваться, и тогда вы сможете изобрести, а ваши сотрудники выстроить оптимальную систему внутреннего учета для любого бизнеса, в том числе систему автоматизированного управленческого учета.

Извлеките максимальную пользу, сэкономьте время и деньги: в книге указаны ключевые точки, на которые уместно обратить внимание в первую очередь. Логическое понимание очень последовательной и органичной финансовой системы реально. Она действует в любом бизнесе, вне зависимости от его административной, политической и любой другой составляющей. Каждый бизнес уникален. Знать примеры из жизни других очень увлекательно, но знать законы — означает обрести власть.

Даже если у вас работает всего 5 человек, то, структурировав финансы, можно значительно увереннее наращивать объемы. Не ждите больших оборотов, чтобы когда "поплет" не пришлось разбираться в хаосе. Поверьте моему семнадцатилетнему практическому опыту: умение считать деньги — необходимая часть успеха любого проекта. Выживает и успешно развивается только

тот бизнес, управляющий которого знает, как *правильно* считать деньги.

Обретите уверенность в финансовом благополучии ваших проектов. Вы сможете документально подтвердить прибыльность бизнеса своим партнерам и кредиторам. Комбинация идей и денег — вот необходимые и достаточные условия развития любого дела. Создайте оптимальную систему управления финансами: пусть деньги и сотрудники работают на бизнес сообща, а руководитель должен располагать временем, чтобы направлять их усилия и генерировать новые идеи.

*P.S.*

Определение "фанк" придумали гениальные *Кьелл Нордстрем* и *Йоанс Риддерстрале* — консультанты многих международных компаний, преподаватели нового поколения при Стокгольмской Школе Экономики. Их книга "Бизнес в стиле фанк" перевернула мировоззрение миллионов людей по всему миру.

---

# **ЧАСТЬ I**

## **ПРАВИЛЬНОЕ ВЕДЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО УЧЕТА**

---

## ГЛАВА 1

# ВСЕ ЛИ ДЕНЬГИ ПОСЧИТАНЫ

Вы уверены, что ваш учет эффективен? Любой бизнес начинают с целью извлечения прибыли, а не только для того, чтобы заплатить налоги и создать рабочие места. Промежуточная цель может быть сформирована как угодно, но в итоге все сводится к количеству условных единиц, принадлежащих владельцам капитала. Компании, которые ведут только регламентированный государством бухгалтерский учет, получают информацию, необходимую скорее для корректной уплаты налогов, нежели для увеличения прибыли. Например, бухгалтерская прибыль практически никогда не равна управленческой, т. к. цели, а следовательно, и методология расчета бухгалтерской и управленческой прибыли различны.

На интуитивном уровне все понимают: бухгалтерского учета недостаточно, чтобы понять полную картину финансового состояния предприятия. Система управленческого учета не регламентируется государством, но не менее чем бухгалтерский учет, она значима для развития коммерчески эффективного бизнеса.

**Урок из практики:** берегите суть учета, а не его результаты.

Господа, поверьте, результаты внутреннего учета могут заинтересовать только вас и фискальные органы. Все итоговые цифры находятся в постоянной динамике. Скажите на милость, что делать конкуренту с информацией о вашем успехе: и он, и вы прекрасно знаете свое положение на рынке. Вспомните о том, как собственник от руки выводил цифры и графики на ватманах внушительных размеров и тщательно оберегал их содержимое от взоров посторонних. Важны не столько формы расчетов, сколько то, как ваши счетные работники вносят в них данные.

Как справедливо заметил *Майкл Гербер* в своей книге "Предпринимательский миф", здоровье бизнеса определяется по цифрам: — "без цифр вы не можете знать, на каком уровне находитесь и к чему движетесь. Цифры проясняют бизнес".

Когда вы считаете бизнес "для себя" в какой бы то ни было форме, то ведете управленческий учет. Оцените, насколько грамотно организован внутренний учет у вас. Приведу 9 признаков эффективной системы внутреннего учета. Вы же проставьте "+" против утверждения, верного для вашего бизнеса, и "-" против неверного утверждения.

- \* Оценка текущей финансовой ситуации вашего бизнеса происходит на основании трех базовых документов. Их составляют регулярно, минимум один раз в месяц:
  - управленческий отчет о прибылях и убытках;
  - управленческий баланс;
  - управленческий отчет о движении денежных средств.
- \* Вы имеете четкое представление о реальной стоимости бизнеса, понимаете, как в нем распределены имущество и деньги, знаете точный объем задолженностей и сумму реальной чистой прибыли бизнеса. Вы точно знаете, на что потрачена каждая копейка денежных средств, но не принимаете участия в платежном процессе.

- \* У вас организованы и работают: бюджетная система (система планирования), система управления задолженностями и запасами. В бизнесе управляют прибылью и проводят оценку его эффективности.
- \* Вы лично не работаете с банками и аналогичными институтами по рутинным операциям (покупка валюты, кредитные мониторинги, подбор выгодных продуктов). Это делает выделенный работник, в чей функционал входит курирование таких вопросов. Вы только обозначаете финансовые цели.
- \* Вы не ведете управленческий учет и не вникаете в детали управленческой отчетности, а всего лишь контролируете несколько ключевых показателей. Решение финансовых вопросов у вас отнимает не более 10 минут в день.
- \* В вашем бизнесе нет просроченных долгов по кредитам и перед контрагентами, а оборотных средств вполне достаточно на покрытие текущих обязательств.
- \* Вы точно знаете, сколько денег приносит каждое направление бизнеса, убыточных направлений нет. Исключение составляют направления, поддерживающие работу прибыльных направлений и статус бизнеса.
- \* Вы можете хоть сегодня уверенно начать развивать и укрупнять бизнес, работать в новом направлении или над новым проектом. При этом сохраняете уверенность, что бизнес продолжит устойчиво функционировать более 3—5 лет.
- \* Ваш внутренний учет построен на данных бухгалтерского учета. Почему? "Серые" операции противозаконны, а данные из программ учета производства и товаров в идеале отражают и в бухгалтерии. Из этого следует, что любая цифра вашего управленческого учета основана на отраженных в бухгалтерском учете операциях. Только эти данные группируют иначе. Это и позволяет точнее, чем в бухгалтерии, оценить финансовую составляющую предприятия и дополнительно контролировать работу бухгалтерии.



**Важный момент.** Поскольку ведение внутреннего учета базируется на данных бухгалтерского учета, то ведение бухгалтерского учета в полном объеме (вне зависимости от формы собственности) избавит ваш бизнес от множества проблем. Кроме того, вам будет сложно наладить внутренний учет без грамотно организованного бухгалтерского учета.

Все ли указанные критерии характерны для вашей системы внутреннего учета? Теперь можно прикинуть соотношение плюсов и минусов.

Помимо эффекта финансовой прозрачности, ведение управленческого учета высвобождает огромное количество времени руководителя. Например, если решение финансовых вопросов занимает у вас всего лишь час в день, то за год время, потраченное на решение финансовых вопросов, займет порядка полутора рабочих месяцев. Руководитель не финансист! Не тратьте свое время зря. Правильно организованный управленческий учет позволяет управляющему бизнесом за несколько минут в день (а то и в неделю) оценить финансовое положение бизнеса и не принимать прямого участия в финансовых процессах. При этом у руководителя сохраняется высокая степень финансового контроля, а управляемость финансами возрастает.

#### **Подведем итоги.**

Грамотно и эффективно организованный внутренний учет:

- ✓ дает 100 % понимание финансовой составляющей бизнеса;
- ✓ является компасом в процессе инвестиций в новые проекты и направления наряду с развитием существующих направлений;
- ✓ служит инструментом повышения эффективности, а значит, обязан помогать вам выращивать устойчивый и прибыльный бизнес;
- ✓ позволяет экономить, планировать, контролировать и корректировать финансовые аспекты бизнеса;
- ✓ высвобождает время руководителя.

## ОБ АВТОРЕ

Елена Иванова, кандидат экономических наук, в 1999 году окончила Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов (СПбГУЭФ), специализация — финансовый менеджмент. После окончания вуза вела семинары в родном университете. С 1998 года работала в счетных отделах российских и зарубежных компаний. В 2001 году была бухгалтером на заводе Coca-Cola в Санкт-Петербурге.

В 2002 году с должности ассистента генерального директора начала карьеру менеджера в российско-греческом предприятии. В том же году стала административным директором.

В 2002 году защитила кандидатскую диссертацию в СПбГУЭФ по теме "Системная целостность в формировании экономической модели России".

С 2006 года работает в Калининграде. 2008—2013 годы финансовый менеджер в ГК "Динамика", автосалоны Hyundai, Mazda. Организовала финансовую систему в автосалонах с нуля, управляла финансами.

С 2009 года с удовольствием тренирует собственников и директоров. Елена помогает управляющим познать радость обретения финансового контроля над бизнесом и с легкостью удерживать достигнутую бизнес-высоту. Ее клиенты точно знают, как выращивать финансово эффективные предприятия, и получают запланированные результаты.

В 2009 году при активном участии Елены собственникам удалось сберечь и сделать прибыльным бизнес, близкий к банкротст-

ву. Сохранили работу и заработную плату 60 человек. В копилке Елены заключенные кредитные сделки на миллиарды рублей и десятки разработанных бюджетных проектов. Все проекты реализованы успешно.

В настоящее время Елена создала консалтинговую компанию по постановке и ведению внутреннего учета "Ясные финансы"<sup>©</sup>. Пишет статьи для регионального издания журнала о людях и их деньгах "Королевские ворота". Ведет семинары в центрах развития бизнеса ("Сбербанк России"). Постоянно накапливает новый практический опыт и повышает свой профессиональный уровень, чтобы помогать своим клиентам экономить время и делать бизнес еще прибыльнее.

Ваши отзывы о книге помогут сделать ее лучше. Пожалуйста, отправляйте их на электронный адрес: [elenakivanova@mail.ru](mailto:elenakivanova@mail.ru).