

УДК 336
ББК 65.261.9
МЗЗ

Матвеева Е.

МЗЗ Гонка на миллион : Как выстроить финансовую стратегию, которая приведет ваш бизнес к победе / Екатерина Матвеева. — М. : Альпина ПРО, 2023. — 182 с.

ISBN 978-5-206-00095-5

В книге доходчиво, по шагам, с примерами описано, как выстроить финансовую стратегию бизнеса, чтобы вести его не «как получится», а максимально успешно. Это практическое руководство к действию. Осталось только брать и делать.

Екатерина Матвеева, профи в области построения системы управленческого учета и внедрения систем управления в компаниях, проводит детальный разбор показателей, за которыми нужно следить в работе предприятия, дает инструкцию по подготовке отчетов, рассказывает о том, как внедрить инструменты планирования и как вовлечь сотрудников в процесс достижения финансовых целей. В каждой главе описаны наиболее важные блоки отчетности, позволяющие строго контролировать этапы управления.

Несмотря на всю серьезность информации, книга написана легко и предельно понятно, а образное и точное сравнение разработки финансовой стратегии с гонками за Гран-при добавляет книге динамичности и занимательности.

«Гонка на миллион» будет чрезвычайно полезна предпринимателям малого и среднего бизнеса, топ-менеджерам, инвесторам, студентам экономических специальностей, а также специалистам, работающим в сфере консалтинга и трекинга.

УДК 336
ББК 65.261.9

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

ISBN 978-5-206-00095-5

© Матвеева Е., 2022
© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2022

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

СОДЕРЖАНИЕ

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