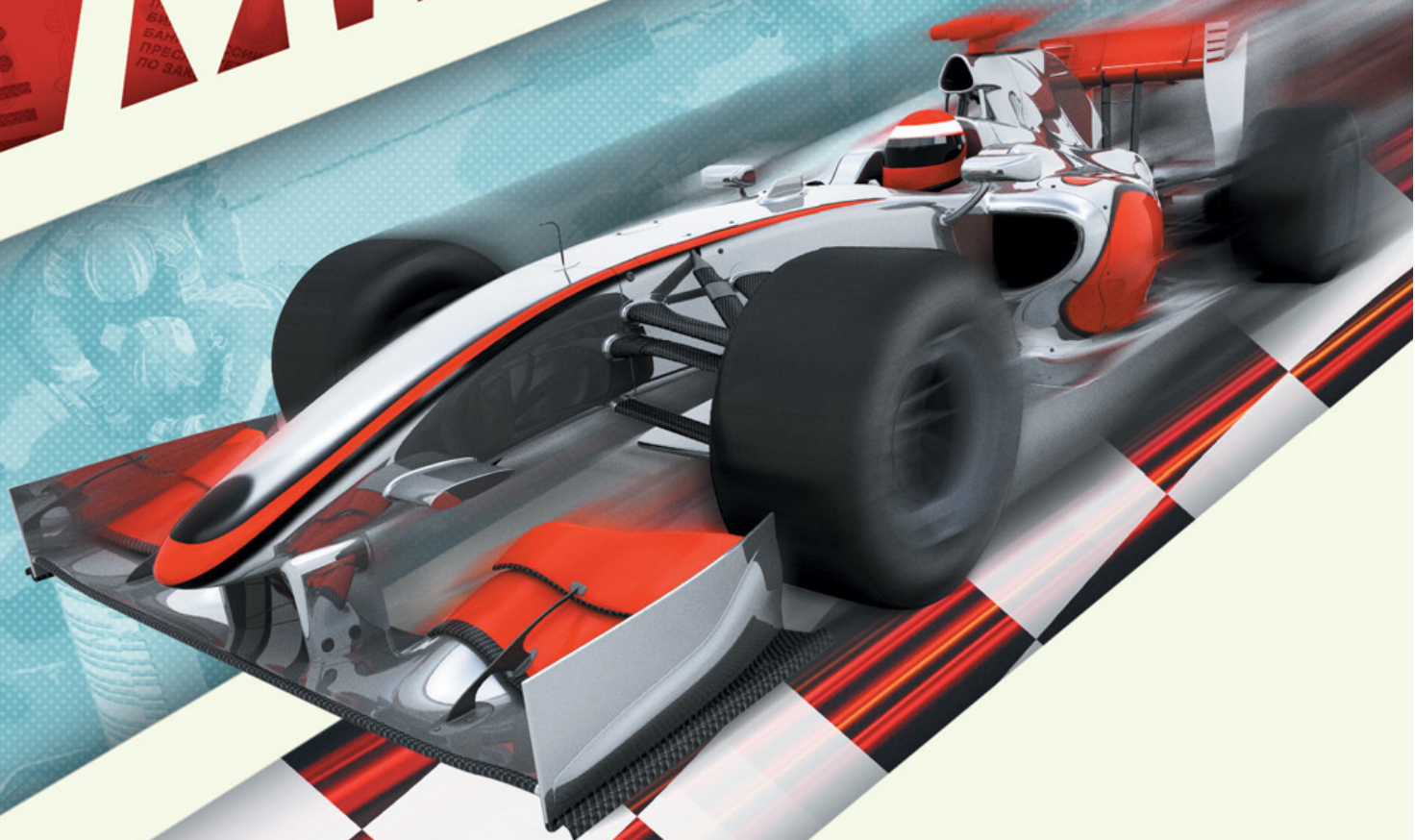


альпина PRO

Екатерина Матвеева

# ГОНКА НА МИЛЛИОН



КАК ВЫСТРОИТЬ  
ФИНАНСОВУЮ СТРАТЕГИЮ,  
КОТОРАЯ ПРИВЕДЕТ  
ВАШ БИЗНЕС К ПОБЕДЕ

Екатерина Матвеева

**Гонка на миллион. Как выстроить  
финансовую стратегию, которая  
приведет ваш бизнес к победе**

«Альпина Диджитал»

2022

**Матвеева Е.**

Гонка на миллион. Как выстроить финансовую стратегию, которая приведет ваш бизнес к победе / Е. Матвеева — «Альпина Диджитал», 2022

ISBN 978-5-20-600154-9

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.

ISBN 978-5-20-600154-9

© Матвеева Е., 2022

© Альпина Диджитал, 2022

# Содержание

Об авторе	8
От автора – предпринимателям	9
Глоссарий	11
Введение	14
Раздел I	15
Глава 1	16
Конец ознакомительного фрагмента.	18

# **Екатерина Матвеева**

## **Гонка на миллион. Как выстроить финансовую стратегию, которая приведет ваш бизнес к победе**

Руководитель проекта *Е. Киричек*

Редактор *Д. Вишня*

Дизайн обложки *М. Гранько*

Корректоры *Е. Иванова, О. Смирнова*

Компьютерная верстка *Б. Руссо*

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

© Матвеева Е., 2022

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2022

\* \* \*

Екатерина Матвеева

# **ГОНКА НА МИЛЛИОН**

Как выстроить  
финансовую стратегию,  
которая приведет  
ваш бизнес к победе



Москва  
2023

## 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](https://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 спорткара – 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.**

## Глава 1

### 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 копятся 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 доста-

точно 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:

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.