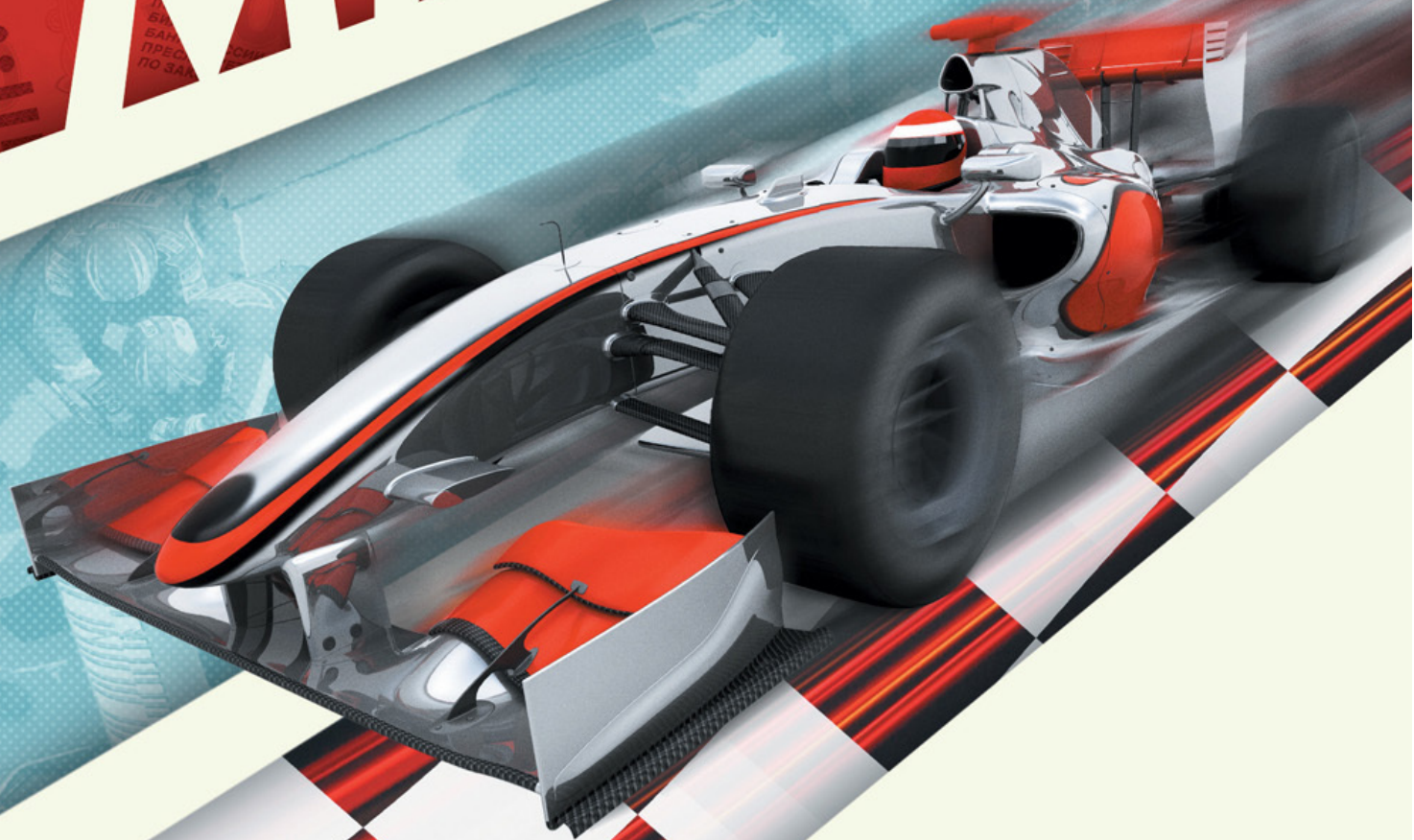


альпина PRO

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



**PRO**

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://www.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 потребуются 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.