

ЕЛЕНА АММАНН

ЯЗЫК



ДЕНЕГ

как научиться думать как CFO

прибыль $\neq$ деньги

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ

CFO

Зам CFO

Контролёр

Аналитик

Бухгалтер

Елена Амманн

**Язык денег. Как
научиться думать как CFO**

«Автор»

2026

Амманн Е.

Язык денег. Как научиться думать как CFO / Е. Амманн —
«Автор», 2026

Прибыль есть — а денег нет. Знакомо? Эта книга — полный маршрут от помощника бухгалтера до финансового директора: 26 глав, сквозной кейс, разбор реальных ошибок с ценой в рублях, чек-листы и финальный экзамен, где вы сами сядете в кресло CFO. Написана практиком и для практиков: без академической воды, с формулами, которые помещаются на салфетке, и историями, которые помнятся годами. Полная версия — с решениями всех задач, главами про М&А, кризис-менеджмент и привлечение капитала, и честным разговором о профессии финансиста в эпоху ИИ.

© Амманн Е., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Язык денег	8
Как научиться думать как CFO. От помощника бухгалтера до финансового директора	8
Полная версия	8
Предисловие: почему я написала эту книгу	9
Как читать эту книгу	10
Об авторе	11
Глава 1. Человек, который смотрит вперёд	12
Четверг, 16:40	12
Что было дальше	13
Почему хороший бухгалтер даёт плохие советы	14
Корабль и два капитана	15
Словарь двух профессий	16
Ошибка, которая стоила денег	16
За что вы будете отвечать	17
Три вопроса CFO	18
Как это меняет ваш завтрашний день	19
Как спросил бы CEO	20
Слабый финансист / сильный CFO	21
Одна таблица	22
Попробуйте сами	23
Дневник будущего CFO	24
Фраза главы	25
Чек-лист главы	26
Часть I. Как думает CFO	27
Знакомство	27
Машина	28
Бизнес-модель: три вопроса	29
Прибыль и деньги: два разных события	30
Как на это смотрит CFO	31
Три машины, одна витрина	32
Ошибка, которая стоила денег	32
Как спросил бы CEO	33
Слабый финансист / сильный CFO	34
Одна таблица	35
Попробуйте сами	36
Дневник будущего CFO	37
Фраза главы	38
Чек-лист главы	39
Глава 3. Пять слов, из которых состоит весь учёт	40
Страшный вопрос	40
Пять слов на примере вас	41
Главное уравнение	42
Тот же станок, другими глазами	43
Качество активов: то, чему не учат на курсах	44
Пять вопросов к любому балансу	45

Ошибка, которая стоила денег	45
Как спросил бы CEO	46
Слабый финансист / сильный CFO	47
Одна таблица	48
Попробуйте сами	49
Дневник будущего CFO	50
Фраза главы	51
Чек-лист главы	52
Глава 4. Три отчёта, которые врут поодиночке	53
Один навык	53
Три жанра	54
Почему каждый врёт	55
Как отчёты сшиты между собой	56
Разгадка, уровень первый	57
Игра в три отчёта: тренажёр на выходные	58
Ошибка, которая стоила денег	58
Как спросил бы CEO	59
Слабый финансист / сильный CFO	60
Одна таблица	61
Попробуйте сами	62
Дневник будущего CFO	63
Фраза главы	64
Чек-лист главы	65
Глава 5. Учёт для себя, а не для налоговой	66
Возражение главбуха	66
Три отличия, которые нужно знать наизусть	67
ЦФО: у каждой цифры появляется фамилия	68
Пятнадцать магазинов	69
Сколько стоит слепота: прайс незнания	70
Ошибка, которая стоила денег	70
Как спросил бы CEO	72
Слабый финансист / сильный CFO	73
Одна таблица	74
Попробуйте сами	75
Дневник будущего CFO	76
Фраза главы	77
Чек-лист главы	78
Глава 6. Лестница прибыли	79
Две минуты молчания	79
Ступень первая: валовая прибыль	80
Ступень вторая: EBITDA	81
Ступени нижние: от EBITDA к чистой	82
Что спрашивает каждая ступень	83
Красный флаг, который я проверяю первым	84
Куда смотреть, когда лестница «в норме»	85
Ошибка, которая стоила денег	85
Как спросил бы CEO	86
Слабый финансист / сильный CFO	87
Одна таблица	88

Попробуйте сами	91
Дневник будущего CFO	92
Фраза главы	93
Чек-лист главы	94
Глава 7. Четверг, в который нечем платить зарплату	95
Пятое число	95
Платёжный календарь: скучнейший документ, спасающий компании	96
Три правила, которые я выстраивала в каждой компании	97
Кредиторка: единственный друг в формуле	98
Вторая история: разрыв, которого не было	99
Ошибка, которая стоила денег	99
Как спросил бы CEO	100
Слабый финансист / сильный CFO	101
Одна таблица	102
Попробуйте сами	104
Дневник будущего CFO	105
Фраза главы	106
Чек-лист главы	107
Часть II. Планировать и считать	108
Скандал	108
Как собирается конструктор	109
Конец ознакомительного фрагмента.	110

Елена Амманн

Язык денег. Как научиться думать как CFO

Язык денег. Как научиться думать как CFO

Полная версия

Елена Амманн

2026

Table of Contents

Язык денег

Как научиться думать как CFO. От помощника бухгалтера до финансового директора

Полная версия

Елена Амманн
2026

Предисловие: почему я написала эту книгу

Мне был двадцать один год, когда я впервые вошла в бухгалтерию торговой компании — помощником бухгалтера. Я умела проводить первичку и очень боялась главного бухгалтера. Слово «ликвидность» я знала из учебника, но не смогла бы объяснить его директору, даже если бы от этого зависела моя премия.

Через пять лет я стала финансовым директором этой компании.

Ещё через шесть — генеральным директором крупной компании. Весь путь — от первички до кресла CEO — занял одиннадцать лет.

И я хочу быть с вами честной: самым сложным на этом пути были не отчёты, не банки и не переговоры. Самым сложным было найти **язык**. Книги делились на два лагеря: толстые академические тома, после которых хотелось спать, и мотивационные брошюры, после которых хотелось верить, но нечего было делать в понедельник утром.

Однажды мне попала книга Кэтрин Кэтлин и Джейны Мэтьюз «Управление стартапом. Как руководить компанией на разных этапах роста». Она перевернула моё представление о том, какой может быть деловая литература: все процессы — и при этом легко, понятно, по-человечески. Я перечитывала её на каждой новой ступени и каждый раз находила то, что нужно именно сейчас.

Эта книга написана из благодарности той. Я хотела сделать для финансов то, что Кэтлин и Мэтьюз сделали для управления ростом: провести вас за руку по всему пути — от «что такое дебиторка» до «как защитить стратегию перед CEO» — на языке, который не нужно переводить.

Самое честное, что я могу сказать о тех первых годах: страшно было всё. Страшно задать вопрос и показаться глупой. Страшно взять на себя цифру, за которую спросят. Я справлялась единственным доступным способом — разбиралась до конца в каждой мелочи, которую мне доверяли, и просила чуть больше, чем полагалось по должности. Оглядываясь назад, я понимаю: карьеру мне сделали не таланты, а привычка не отпускать вопрос, пока он не станет понятным настолько, что его можно объяснить другому. Собственно, из этой привычки выросла и эта книга.

Как читать эту книгу

Внутри — двадцать три главы, выстроенные по карьерной лестнице: бухгалтер → аналитик → контролёр → заместитель CFO → финансовый директор. Каждая глава начинается с истории, объясняет тему сначала просто, потом взглядом CFO, и заканчивается упражнением и чек-листом.

Через всю книгу проходит одна компания — «Завод-Трейд»: производство и продажа мебельных фасадов, оборот 500 миллионов, двести человек. Это собирательный образ, но каждая её проблема взята из жизни: я встречала их все. И через всю книгу проходит один человек — её собственник и генеральный директор. Вы узнаете его быстро: он заходит в кабинет без стука, у него в голове одновременно живёт дюжина идей, и каждая вторая начинается со слов «а давай». Я не буду называть его по имени — отчасти ради конфиденциальности, отчасти потому, что у каждого финансиста в жизни будет свой такой человек. Может быть, он уже есть у вас. К финалу книги вы разберёте «Завод-Трейд» полностью — как будто вас только что назначили её финансовым директором. Потому что однажды это произойдёт на самом деле.

Тесты для самопроверки собраны в приложении — чтобы не разрывать чтение, но дать вам экзамен, когда будете готовы.

В двадцать один год мне не хватало этой книги. Теперь она есть у вас.

Елена Амманн

Об авторе

Елена Амманн прошла путь от помощника бухгалтера до финансового директора за пять лет — и до генерального директора крупной компании за одиннадцать. Начинала в торговом бизнесе с первичных документов; сегодня управляет компанией, опираясь на тот самый «язык денег», которому посвящена эта книга. «Язык денег» — система подготовки финансового директора, которую автор собрала из собственного пути: без академической воды и с уважением к читателю, который завтра идёт на работу.

Глава 1. Человек, который смотрит вперёд

Четверг, 16:40

Первый раз я поняла разницу между бухгалтером и финансовым директором в четверг, в 16:40.

Я помню время так точно, потому что смотрела на часы и прикидывала, успею ли до конца дня закрыть сверку с крупным поставщиком. Не успела. Дверь кабинета распахнулась — без стука, как всегда, — и вошёл генеральный директор. Он был в том самом состоянии, которое весь офис научился распознавать за секунду: глаза горят, в руке телефон с открытой перепиской, шаг такой, будто он не вошёл, а ворвался с попутным ветром.

— Так, — сказал он вместо приветствия. — У нас на счету восемь миллионов. Я только что говорил с поставщиком оборудования. Станок. Немецкий, б/у, состояние идеальное, отдадут за шесть, потому что им срочно нужен кэш. Такой новый стоит одиннадцать. Покупаем?

Он сел на край стола — не на стул, на стол, — и посмотрел на меня с выражением человека, который уже мысленно распаковывает станок.

Надо сказать, что к тому моменту я проработала в компании четыре года и прошла путь от помощника бухгалтера до заместителя главбуха. Я знала каждый счёт компании наизусть. И бухгалтер во мне мгновенно, автоматически, ещё до всякой мысли, произвёл сверку: остаток по расчётному счёту — 8,1 миллиона, цена вопроса — шесть. Восемь больше шести.

— Деньги есть, — сказала я. — Покупайте.

Он хлопнул ладонью по столу, сказал «красавица!» и исчез так же стремительно, как появился. А я вернулась к сверке с поставщиком, довольная собой: быстро, чётко, по делу ответила директору.

Это был худший совет в моей карьере.

Что было дальше

Через одиннадцать дней компании предстояло выплатить зарплату — 3,2 миллиона. Ещё через неделю — НДС, почти два. Про эти платежи я, разумеется, знала: я сама их и готовила. Но в тот четверг, в 16:40, отвечая на вопрос директора, я о них не подумала. Вопрос был «есть ли деньги» — и я ответила на вопрос «есть ли деньги». Сегодня. На счету. В моменте.

Станок купили в пятницу. В понедельник через неделю главбух вошла ко мне с лицом, которое я тоже научилась распознавать, и спросила, из чего мы собираемся платить зарплату. На счету оставалось два миллиона с копейками — при зарплате три двести.

Дальше было то, что позже я буду наблюдать в десятках компаний и что вы, возможно, наблюдали в своей: экстренные звонки крупным должникам с просьбой заплатить пораньше, унижительный разговор с банком про овердрафт «прямо сейчас, ну пожалуйста», перенос платежей поставщикам, которые этого не забыли. Зарплату в итоге выплатили с задержкой в три дня. Для двухсот человек эти три дня были историей про «в компании проблемы?». Для меня — историей про цену одного быстрого ответа.

А станок? Станок оказался хорошим. Но когда через полгода я — уже наученная — села считать его экономику целиком, выяснилось, что окупается он четыре года. Потому что под кассовый разрыв, который сама же покупка и создала, компания взяла кредит, и ставка съедала половину эффекта от «выгодной цены». Немецкое качество, скидка почти в половину — и всё равно четыре года. Если бы кто-то посчитал это до пятницы, сделку бы, скорее всего, всё равно закрыли — но по-другому: с рассрочкой от продавца, или с заранее открытой кредитной линией под нормальный процент, или сдвинув её на месяц, за поступления от сетей.

В тот понедельник я усвоила урок, вокруг которого построена вся эта книга:

Бухгалтер отвечает на вопрос «что произошло?». Финансовый директор — на вопрос «что делать дальше и хватит ли на это денег?»

Прошлые и будущее. Вся разница между двумя профессиями — в направлении взгляда.

Почему хороший бухгалтер даёт плохие советы

Здесь мне важно сказать вещь, которую я буду повторять на протяжении всей книги: в той истории я не была плохим специалистом. Я была хорошим бухгалтером. Именно поэтому я ответила так быстро и так уверенно — и именно поэтому ответ был опасен.

Бухгалтерия — профессия факта. Её выучка — точность, документ, соответствие. На вопрос «сколько у нас денег» бухгалтер отвечает выпиской, и выписка не врёт: восемь миллионов — значит восемь миллионов. Проблема в том, что директор, спрашивая «покупаем?», задавал совсем другой вопрос. Он спрашивал: *может ли компания себе это позволить*. А это вопрос не про остаток на счету. Это вопрос про ближайшие обязательства, про то, что останется после, про альтернативы этим шести миллионам и про то, как быстро они вернутся.

Разница между «сколько у нас денег» и «можем ли мы себе это позволить» — это и есть разница между учётом и финансами. Первый вопрос закрывается выпиской за десять секунд. Второй требует посмотреть вперёд — на платёжный календарь, на сезонность, на окупаемость — и занимает, в хорошем исполнении, минут двадцать. Всего двадцать минут. Мне их не хватило не потому, что их не было, а потому, что я не знала, что их нужно взять.

Вот эти двадцать минут — то, чему учит эта книга.

Из практики. Спустя годы, уже финансовым директором, я выработала правило, которое рекомендую каждому финансисту, работающему рядом с энергичным руководителем: на любой вопрос «покупаем?» у меня есть право на один встречный вопрос и двадцать минут. Встречный вопрос всегда один и тот же: «Когда нужен ответ?» Удивительно, но за все годы ни один директор ни разу не ответил «прямо сейчас». Самый нетерпеливый в моей жизни руководитель — тот самый, со станком, — обычно говорил: «Ну, до завтра». Ощущение, что решение нужно сию секунду, почти всегда создаёт энергия спрашивающего, а не реальный дедлайн сделки. Двадцать минут есть всегда. Берите их.

Корабль и два капитана

Теперь давайте разберёмся, чем на самом деле занимается финансовый директор — потому что вокруг этой должности накручено много тумана. Начну с картинки, которую я рисую на каждом собеседовании стажёрам.

Представьте компанию как корабль.

Бухгалтер — штурман с судовым журналом. Его работа священна: где были, каким курсом шли, сколько топлива сожгли, что купили в каждом порту и что продали. Всё точно, всё по правилам, всё подтверждено документами. Если налоговая — а она в нашей метафоре что-то вроде портовой инспекции — захочет проверить любую запись за последние пять лет, запись найдётся, и к ней будет подшита накладная. Судовой журнал — о прошлом. И он обязан быть безупречным.

CFO — второй капитан. Он стоит на мостике рядом с первым — с CEO — и смотрит в противоположную сторону: только вперёд. Его вопросы: хватит ли топлива до следующего порта? Идти ли через шторм ради выигрыша двух суток — или обойти и потерять их? Где взять денег на ремонт двигателя: из судовой кассы, у банка или взять на борт инвестора и поделиться грузом? И главный вопрос, который он задаёт каждый день: тот ли это вообще маршрут?

У этих двоих разные инструменты, разный темперамент и разные критерии успеха. У штурмана успех — ноль ошибок в журнале. У второго капитана — корабль дошёл, груз продан, команда получила жалование, и на следующий рейс денег больше, чем было на этот.

А теперь главное, ради чего эта метафора существует:

Компании не тонут из-за плохо заполненного судового журнала. Они тонут, когда никто не посчитал топливо до порта.

Я произношу эту фразу на каждом собеседовании — и по реакции понимаю, кто передо мной. Бухгалтер вежливо кивает. Будущий финансист переспрашивает: «Подождите, то есть можно иметь идеальный учёт и разориться?»

Можно. Сплошь и рядом.

Словарь двух профессий

Полезное упражнение для закрепления оптики этой главы — услышать, как одна и та же ситуация звучит на двух языках. Ниже — пары реплик про одни и те же события; левая — язык учёта, правая — язык финансового директора. Обе верны. Разница — в направлении взгляда.

«Мы получили оплату от клиента» — «Клиент заплатил на двенадцать дней позже срока, и это уже третий месяц подряд: закладываю его задержки в прогноз и поднимаю вопрос о его лимите». «Расходы на ремонт проведены» — «Этот станок за год отремонтирован трижды; считаю, что дешевле: четвёртый ремонт или замена». «Начислена амортизация» — «Парк оборудования самортизирован на восемьдесят процентов: через два-три года нас ждёт волна замен, начинаю резервировать под неё деньги сейчас». «Кредит отражён в учёте» — «Погашение тела приходится на февраль — наш самый слабый по деньгам месяц; иду в банк договариваться о сдвиге графика, пока до февраля полгода». «Отчётность сдана в срок» — «Отчётность сдана; теперь три вещи, которые я из неё вижу и которые надо обсудить до конца недели».

Заметьте общий узор: правая колонка каждый раз делает два движения — продлевает факт в будущее и заканчивается действием. Факт → следствие → действие: это и есть грамматика языка денег, и вся книга дальше — упражнения в этой грамматике на материале нарастающей сложности.

Ошибка, которая стоила денег

В строительной компании, с которой я работала как консультант, бухгалтерия была предметом гордости: ни одного замечания от налоговой за пять лет, отчётность сдавалась раньше срока, главбух выступала на отраслевых семинарах. Компания при этом дважды в год попадала в кассовые разрывы и занимала у собственника «под честное слово» — потому что никто не совмещал график поступлений от заказчиков (авансы, акты, ретеншены — в строительстве это отдельная поэзия) с графиком платежей субподрядчикам. Судовой журнал — образцовый. Топливо до порта не считал никто. Цена ошибки, когда мы её наконец посчитали: «пожарные» займы обходились на 4–5 пунктов дороже плановой ставки — около трёх миллионов переплаты в год, плюс два субподрядчика, ушедших после очередной задержки оплаты. Идеальный учёт и финансовое управление — это разные профессии, и наличие первого никак не гарантирует второго.

Кстати, обратное тоже верно, и об этом реже говорят: я видела компанию с блестящим финансовым управлением и запущенным учётом — и она платила за это штрафами, пенями и заблокированными счетами в самый неподходящий момент. Второму капитану нужен штурман. Эта книга не о том, что учёт не важен. Она о том, что учёт — необходимое, но не достаточное.

За что вы будете отвечать

Когда вы сядете в кресло CFO — а я пишу эту книгу, исходя из того, что однажды это произойдёт, — ваша зона ответственности будет выглядеть так. Заметьте: «правильно сдать отчётность» в этом списке даже не главное.

Финансовая стратегия. Как компания финансирует свою жизнь и свой рост: своими деньгами, кредитом или деньгами инвестора — и почему именно так. Это не абстракция. Когда собственник «Завод-Трейда» захотел удвоить бизнес (об этом — в главе 14), первым вопросом было не «как», а «на что»: удвоение требовало ста сорока миллионов, и от того, чьи это будут миллионы, зависело всё — от ставки до доли собственника в его же компании.

Ликвидность. Чтобы в день зарплаты деньги были всегда. Без исключений, без «в этом месяце так сложилось», без звонков должникам с мольбами. Я поставила этот пункт вторым, но по-честному он первый: компания, задержавшая зарплату, начинает терять людей, репутацию и переговорную позицию одновременно. Всё, что вы прочитаете в главе 7 про платёжный календарь, выросло из моего четверга в 16:40.

Капитал. Каждый рубль компании должен работать. Рубль, лежащий в неликвиде на складе, — ваш недосмотр. Рубль в просроченной дебиторке — ваш недосмотр. Даже рубль, мирно лежащий на расчётном счёте сверх необходимого остатка, — и тот вопрос к вам: почему он не на депозите, не в обороте, не гасит кредит под тринадцать процентов? У денег нет права на отпуск.

Риски. Курс валют, банкротство ключевого клиента, пожар на складе, ошибка в платёжке на лишний ноль, бухгалтер, который единолично проводит платежи десять лет и никогда не был в отпуске (если вы сейчас улыбнулись — в главе 18 я расскажу, почему это не смешно). Риск — это не «что-то плохое может случиться». Риск — это измеримая величина: вероятность, умноженная на ущерб. И у каждого существенного риска в компании должен быть владелец. По умолчанию — вы.

Решения. Любая крупная инициатива CEO проходит через ваш фильтр: «Сколько это стоит, что принесёт и что будет, если пойдёт не так?» Обратите внимание на формулировку: проходит через фильтр — не разбивается о стену. Разница принципиальна, и ей посвящена глава 22. CFO, который на всё отвечает «денег нет», очень быстро обнаруживает, что решения в компании принимаются без него.

Перечитайте список ещё раз. В нём нет ни слова «проводка», ни слова «отчётность», ни слова «налоговая». Всё это остаётся в компании и остаётся важным — но живёт уровнем ниже, у главного бухгалтера, который подчиняется финансовому директору. А сам CFO живёт в этих пяти пунктах. Пять пунктов — о будущем.

Три вопроса CFO

Из пяти зон ответственности вырастает рабочий инструмент, которым я пользуюсь ежедневно уже много лет и который прошу выучить наизусть — благо он короткий. Каждое решение — от покупки принтера до покупки конкурента — сильный финансовый директор пропускает через один и тот же фильтр из трёх вопросов:

Вопрос первый: это увеличивает прибыль или снижает риск?

Если ни то, ни другое — зачем мы это обсуждаем? Вопрос звучит грубо, но он экономит компании миллионы. Удивительно, сколько инициатив в бизнесе не проходят даже этот, самый первый барьер: «все так делают», «давно пора обновить», «неудобно отказать». Новый сайт за три миллиона — он увеличит продажи (прибыль) или защитит от чего-то (риск)? Если разговор сразу уходит в «ну, имидж...» — у инициативы проблемы с первым вопросом.

Вопрос второй: хватит ли денег сделать это, не подставив ликвидность?

Тот самый вопрос, который я не задала в четверг в 16:40. Не «есть ли деньги сейчас», а «останутся ли деньги на всё обязательное после». Ответ на него даёт платёжный календарь (глава 7): накладываем расход на график будущих платежей и смотрим, не уходит ли остаток ниже неприкосновенного минимума в какой-нибудь из дней. Не в среднем за месяц — в каждый конкретный день. Зарплату платят не «в среднем».

Вопрос третий: какая отдача на вложенный рубль — и что мы могли бы сделать с этим рублём вместо этого?

Самый взрослый из трёх вопросов. Деньги конечны, и каждый потраченный рубль — это рубль, не потраченный на что-то другое. Экономисты называют это альтернативной стоимостью, но мне больше нравится формулировка одного моего директора: «А что ещё продаётся за эти деньги?» Станок за шесть миллионов с окупаемостью четыре года — а что ещё продаётся за шесть миллионов? Может быть, погашение кредита под тринадцать процентов — с гарантированной, заметьте, доходностью в те же тринадцать процентов и нулевым риском? Может быть, скидка поставщику за предоплату? Третий вопрос не всегда меняет решение. Но он всегда меняет качество решения.

И заметьте, чего в фильтре *нет*: вопроса «как это провести в учёте». Не потому, что он не важен — а потому, что он всегда решается и всегда потом. Учёт — следствие. Решение — причина. Компании, где эти два вопроса перепутаны местами — где сделки структурируются от удобства проводок, — я узнаю за первые полчаса знакомства, и прогноз у них обычно так себе.

Из практики. Самое неожиданное применение трёх вопросов в моей карьере случилось на совещании, где обсуждали... корпоратив. Полтора миллиона на новогодний банкет, двести человек, загородный отель. Коммерческий директор с иронией спросил: «Ну что, финансы, тоже через фильтр пропустишь?» Пропустила. Вопрос один: прибыль или риск? Как ни странно — риск: в компании за год выросла текучка, и полтора миллиона на удержание команды могли оказаться дешевле, чем три-четыре миллиона на подбор и адаптацию замен. Вопрос два: ликвидность позволяла — декабрь, сезонный пик поступлений. Вопрос три: а что ещё за эти деньги? Обсудили, посчитали, что премии в конвертах команда оценила бы ниже, чем событие (у нас были свежие результаты внутреннего опроса). Корпоратив согласовали за десять минут — и, что важнее, все увидели, что фильтр работает не как запретитель, а как способ быстро и честно думать. С тех пор коммерческий директор сам прогонял свои инициативы через три вопроса — до захода ко мне.

Как это меняет ваш завтрашний день

Возможно, вы читаете эту главу, будучи бухгалтером, экономистом или аналитиком, и думаете: «Хорошо, но я не CFO. Я не принимаю решений о станках». Принимаете. Просто пока маленьких.

Мышление финансового директора — это не должность, это привычка, и зарабатывается она на любой позиции. Вот как выглядит та же самая разница взглядов на разных этажах карьеры:

Помощник бухгалтера, прошлое: «Провела банковскую выписку». Будущее: «Провела выписку — и заметила, что крупный клиент второй месяц платит на неделю позже срока. Сказала об этом главбуху». Одна фраза — а вы уже посмотрели вперёд: устойчивая задержка платежей — ранний сигнал проблем у клиента.

Экономист, прошлое: «Посчитала себестоимость за март». Будущее: «Посчитала себестоимость — и вижу, что доля материалов растёт третий месяц подряд. Если тренд сохранится, к концу года маржа упадёт на два пункта. Вот расчёт».

Заместитель главбуха, прошлое: «Деньги есть — покупайте». Будущее: «Дайте мне двадцать минут — наложу покупку на платёжный календарь и вернусь с ответом». Да, это та самая история. Правильная реплика стоила бы мне тогда двадцати минут. Неправильная стоила компании задержанной зарплаты, а мне — самого стыдного месяца в карьере.

Начните завтра. Возьмите любую задачу из своей рутины и допишите к ней один вопрос про будущее: что это значит для компании через месяц? через квартал? Ответ, скорее всего, никто у вас не просил. В этом и смысл: CFO из вас вырастет ровно из тех ответов, которых никто не просил.

Как спросил бы CEO

«Слушай, у нас же восемь миллионов на счету. Мы что, не можем себе позволить станок за шесть?»

Слабый финансист / сильный CFO

Слабый финансист: «Деньги есть — можем». Или, второй вариант той же ошибки, только с другим знаком: «Нет, это рискованно» — без цифр, без вариантов, на ощущении.

Сильный CFO: «На счету — можем. По календарю — проверю: через одиннадцать дней зарплата три двести, через восемнадцать — НДС. Дайте двадцать минут, вернусь с ответом: покупаем сейчас, покупаем в рассрочку или покупаем через месяц. И, кстати, — раз продавцу срочно нужен кэш, у нас есть о чём с ним поторгаться».

Разница не в знаниях. Разница в том, что сильный CFO отвечает не на заданный вопрос, а на настоящий: не «есть ли деньги», а «можем ли себе позволить — и как именно».

Одна таблица

Тот самый четверг в цифрах. Слева — как видел ситуацию бухгалтер во мне. Справа — как её следовало увидеть.

Взгляд бухгалтера
Взгляд CFO

Деньги на счету

8,1 млн

8,1 млн

Станок

–6,0 млн

–6,0 млн

Остаток после покупки

2,1 млн — «хватает»

2,1 млн — читаем дальше

Зарплата через 11 дней

—

–3,2 млн

Остаток на день зарплаты

—

–1,1 млн — разрыв

НДС ещё через неделю

—

–2,0 млн

Поступления за эти 18 дней

—

~1,7 млн (по графику клиентов)

Итог

«Покупаем»

«Покупаем — но в рассрочку или через месяц»

Обратите внимание: обе колонки начинаются с одних и тех же цифр. Разница — в том, сколько строк вы готовы досчитать до ответа.

Попробуйте сами

Вернитесь к истории со станком в начале главы. Исходные данные: на счету 8 миллионов, станок стоит 6, через 11 дней зарплата 3,2 миллиона, ещё через неделю НДС около 2 миллионов. Продавец торопит: цена действует, пока ему срочно нужны деньги.

Прежде чем читать дальше, возьмите лист бумаги и запишите четыре вопроса, которые вы — уже как CFO — зададите директору до того, как скажете «да» или «нет». Не читайте подсказки, пока не запишете свои варианты. Подсказки: будущие обязательные платежи; судьба оставшихся двух миллионов; окупаемость и её источник; сезонность и ближайшие крупные поступления.

Запишите также: какие вопросы вы зададите *продавцу*? (Например: возможна ли оплата двумя траншами? Почему такая скидка — что вы знаете об этом станке, чего не знаем мы?)

Если среди ваших вопросов оказался хотя бы один про деньги *завтра*, а не про деньги *сегодня* — поздравляю. Вы только что подумали как финансовый директор. А если вы задали вопрос про рассрочку от продавца — вы подумали как хороший финансовый директор: чужая срочность — это ваша переговорная позиция.

Дневник будущего CFO

Всю следующую рабочую неделю ловите вопросы «про деньги», которые звучат вокруг вас: от руководителя, коллег, на совещаниях. Каждый записывайте одной строкой и помечайте: это вопрос про *прошое* (что произошло, сколько было) или про *будущее* (что делать, хватит ли)? В пятницу посчитайте соотношение. У большинства компаний оно примерно 80/20 в пользу прошлого. Ваша карьера будет расти ровно в той пропорции, в которой вы научитесь отвечать на вторую категорию — не дожидаясь, пока спросят.

Фраза главы

Бухгалтер отвечает за то, чтобы цифры сходились. CFO — за то, чтобы деньги были завтра.

Чек-лист главы

- Я могу объяснить разницу между CFO и главбухом одной фразой («прошлое vs будущее»).
- Я знаю пять зон ответственности CFO и могу привести пример к каждой.
- Я применила «три вопроса CFO» к одному реальному решению на своей работе.
- Я взяла правило «двадцати минут»: на вопрос «покупаем?» отвечаю встречным «когда нужен ответ?».
- Я решила задачу про станок и сравнила свой ответ с ответом бухгалтера.

В следующей главе разберём, как вообще работает бизнес — и почему прибыльная компания может умереть без денег. Спойлер: у «Завод-Трейда» двадцать девять миллионов прибыли, четыре миллиона на счетах и две задержки зарплаты за год. И это не воровство.

Часть I. Как думает CFO

Глава 2. Машина, которая превращает деньги в большие деньги

Знакомство

Позвольте представить вам компанию, с которой мы проведём всю эту книгу.

«Завод-Трейд»: производство и продажа мебельных фасадов. Оборот — пятьсот миллионов в год. Двести человек: сто двадцать в производстве, тридцать в продажах, остальные — склад, логистика, офис. Три канала продаж: мебельные сети, дилеры и немного розницы через сайт. Собственник — он же генеральный директор, тот самый человек из предисловия, который заходит без стука.

Я попала в эту компанию консультантом — меня позвал знакомый банкир со словами «там интересный клиент, посмотри». Первая встреча с собственником длилась три часа вместо запланированного часа, и за эти три часа он успел: рассказать историю компании с нуля («начинал с гаража, первый станок собрал сам»), нарисовать на доске план захвата соседних регионов, предложить мне попробовать фасад на прочность («да ты постучи, постучи!»), ответить на четыре звонка и задать мне вопрос, ради которого, как выяснилось, всё и затевалось.

Вопрос был такой:

— Вот смотри. Прибыль за год — почти двадцать девять миллионов. Так бухгалтерия говорит, я проверял. А на счетах — четыре. Четыре! И два раза за год мы зарплату задерживали. Ты финансист. Объясни мне, куда деваются деньги, если мы прибыльные?

Он спросил это без агрессии — с искренним, почти детским недоумением человека, который двадцать лет строил компанию и вдруг обнаружил, что не понимает, как она устроена. Я потом много раз слышала этот вопрос от других собственников, всегда с одной и той же интонацией. Если вы работаете в финансах, вам его тоже зададут — возможно, уже задавали.

Полный ответ мы соберём к главе 12, по кусочку за главу. Но начать нужно с самого основания: с того, как вообще работает бизнес. Потому что парадокс «прибыль есть — денег нет» невозможно понять, глядя на отчёты. Его можно понять, только глядя на машину, которая эти отчёты порождает.

Машина

Любая компания — неважно, завод это, кофейня или IT-стартап — устроена одинаково на самом глубоком уровне. Это машина, которая превращает деньги в большие деньги.

Цикл такой: берём капитал (свой или заёмный) → покупаем ресурсы (сырьё, труд, аренду, оборудование) → создаём продукт → продаём его дороже, чем потратили → получаем деньги → и запускаем круг заново, уже с чуть большей суммой.

Звучит банально? Подождите. Из этой «банальности» следуют три вещи, которые перестраивают взгляд на любой бизнес.

Первое: у машины есть скорость. Один и тот же миллион, обернувшийся за год четыре раза с наценкой десять процентов, приносит больше, чем обернувшийся один раз с наценкой тридцать. Скорость оборота — такой же источник прибыли, как и наценка, но о наценке думают все, а о скорости — почти никто. Мы вернёмся к этому в главе 11, когда будем разбирать формулу Дюпона.

Второе: машина может стоять на любом участке. Деньги, застрявшие в сырье на складе, — машина стоит. Деньги, отгруженные клиенту, но не полученные, — машина стоит. Причём снаружи это выглядит как работа: склад полон, отгрузки идут, все заняты. А цикл не завершён, деньги не вернулись, и запускать новый круг нечем.

Третье: прибыль возникает в одном месте цикла, а деньги — в другом. Вот здесь и прячется вопрос собственника. Разберём подробно.

Бизнес-модель: три вопроса

Прежде чем идти к деньгам, один короткий, но обязательный инструмент. **Бизнес-модель** — это ответ на три вопроса: кто нам платит, за что и почему именно нам.

У «Завод-Трейда»: платят мебельные сети (60% выручки), дилеры (30%) и розница (10%) — за фасады — потому что качество стабильное, а сроки держат. Всё, три предложения. Если вы не можете ответить на эти три вопроса про свою компанию тремя предложениями — это первое домашнее задание.

Зачем это финансисту? Затем, что каждый из трёх ответов — это деньги с характером. «Кто платит» определяет, *как* платят: сети «Завод-Трейда» платят с отсрочкой семьдесят пять дней, дилеры — тридцать, розница — предоплатой. «За что» определяет себестоимость и её структуру: треть сырья — импорт, значит, в модель зашит валютный риск. «Почему нам» определяет, надолго ли это всё: «качество и сроки» — преимущество, которое надо оплачивать каждый день (запасами сырья, дисциплиной производства), в отличие, скажем, от патента, который оплачен один раз.

Финансовый директор, не понимающий бизнес-модель, — это штурман, не знающий, что за корабль под ним. Цифры у него будут сходиться. Смысла в них не будет.

Прибыль и деньги: два разных события

Теперь главное различие этой главы — то, которое я сама в своё время поняла болезненно поздно, уже работая с отчётностью несколько лет.

Прибыль — это то, что вы заработали *на бумаге, в момент отгрузки*. Подписали накладную, товар уехал клиенту — всё, по правилам учёта выручка признана, прибыль возникла. **Деньги** — то, что *реально пришло на счёт*. И между этими двумя событиями может лежать пропасть.

У «Завод-Трейда» пропасть измеряется точно: семьдесят пять дней отсрочки для сетей. Два с половиной месяца прибыль уже существует — в отчёте, в голове собственника, в базе для налога, — а денег от неё нет. Компания тем временем живая: ей нужно покупать сырьё под следующие заказы (импортное — по предоплате!), платить зарплату (её отсрочить нельзя), гасить кредиты. Она платит настоящими деньгами за то, что заработала пока только бумажную прибыль.

Проведём один заказ через машину, чтобы увидеть это в лицах. Первое марта: «Завод-Трейд» закупает плёнку и плитку под заказ сети — деньги *ушли* (импорт по предоплате). Весь март заказ в производстве — платится зарплата, деньги *уходят*. Первое апреля: отгрузка. Вот здесь, в этой точке, возникает **прибыль** — на бумаге заказ уже заработал свои двадцать процентов наценки. А **деньги** придут пятнадцатого июня, через семьдесят пять дней. Итого: деньги ушли первого марта, вернулись пятнадцатого июня. Три с половиной месяца компания финансировала этот заказ из своего кармана. Умножьте на сотни заказов, идущих внахлёст, — и вы увидите, где живут те самые «исчезнувшие» миллионы собственника: они не исчезли, они *в пути*. Постоянно, всей массой, в пути.

Как на это смотрит CFO

Бухгалтер видит компанию как набор счетов и проводок. Собственник — как продукт, людей и клиентов. CFO видит её как цикл:

капитал → ресурсы → продукт → продажа → дебиторка → деньги → снова капитал

И следит за тремя вещами. Первая: каждый оборот цикла создаёт стоимость — продаём действительно дороже полной себестоимости (в главе 6 увидим, что у «Завод-Трейда» с этим не так хорошо, как кажется). Вторая: деньги возвращаются в цикл *раньше*, чем наступают обязательства, — или есть чем закрыть разрыв (глава 7). Третья: всё это соответствует стратегии — мы крутим именно ту машину, которую хотим крутить, а не ту, которая исторически сложилась.

Три машины, одна витрина

Чтобы свойство первое перестало быть абстракцией, разберу его на тройке примеров, которые я даю на обучении с просьбой угадать, какая из машин работает, — и угадывают редко.

Машина первая. Оптовая компания, оборот 800 миллионов, офис скромный, собственник ездит на семилетней машине, вечно жалуется на тяжёлый рынок. Внутри: наценка небольшая, но оборот капитала — шесть раз в год, расходы прижаты, каждый рубль возвращается с прибавкой за два месяца. Машина работает, и работает отлично — просто без глянца.

Машина вторая. Торговая компания, оборот 300 миллионов, красивый офис, выставки, узнаваемый бренд, собственник — звезда отраслевых конференций. Внутри: наценка достойная, но деньги оборачиваются полтора раза в год (склад забит «стратегическими запасами», отсрочки раздали всем, кто попросил), и на каждом медленном обороте прибыль тает в процентах по кредитам, которыми залатан длинный цикл. Машина крутится и понемногу пожирает сама себя; глянец оплачивается кредитной линией.

Машина третья. Производственная компания, оборот 500 миллионов, работают в три смены, все при деле, «заказов — вал». Внутри: два продукта из линейки продаются ниже полной себестоимости (никто не считал), и чем больше вал заказов именно на них, тем быстрее машина перерабатывает деньги в убыток. Самая опасная из трёх — потому что выглядит самой занятой; это, как вы уже догадались, портрет одной знакомой нам компании до знакомства с управленческим учётом.

Мораль тройки: **по витрине, загрузке и настроению собственника состояние машины не определяется в принципе.** Определяется двумя числами — создаёт ли оборот стоимость и за сколько дней он совершается, — и вся остальная книга, в сущности, учит добывать эти два числа и управлять ими.

Ошибка, которая стоила денег

В торговой компании, где я выросла из помощника бухгалтера, наценка была прекрасной — тридцать с лишним процентов, предмет гордости коммерческого директора. А денег вечно не хватало: овердрафт не вылезал из выборки, поставщикам платили со скрипом. Все объяснения сводились к «ну, растём, поэтому тяжело». Однажды я — тогда просто экономист — от скуки посчитала две цифры: товар лежит на складе в среднем девяносто дней, а поставщикам мы платим через тридцать. И всё сошлось: шестьдесят дней — два полных месяца — наш собственный капитал был заморожен в коробках на складе. Мы кредитовали собственный склад под банковский процент. Компания за годы заплатила банку миллионы процентов не за рост, а за то, что никто не смотрел на скорость машины. С этого расчёта на четверть листа, честно говоря, и началась моя карьера финансиста: я показала его директору, и он впервые посмотрел на меня не как на «девочку из бухгалтерии».

Как спросил бы CEO

«Так, стоп. Ты хочешь сказать, что мои двадцать девять миллионов где-то *лежат*? Отлично. Где лежат — там и возьмём. Позвони сетям, пусть заплатят пораньше, делов-то».

Слабый финансист / сильный CFO

Слабый финансист: «Нельзя, у нас договор с отсрочкой семьдесят пять дней». Формально верно — и абсолютно бесполезно: CEO услышал очередное «нельзя».

Сильный CFO: «Позвонить можно, но у сетей отсрочка прописана в договоре, и просьба заплатить раньше для них — сигнал, что у нас проблемы. Есть три способа получить эти деньги раньше, не показывая слабости: факторинг — банк платит нам завтра вместо сети через семьдесят пять дней, стоит примерно столько-то; скидка за раннюю оплату — предложим дилерам, им интересно; и самое дешёвое — навести порядок в просрочке: двадцать восемь миллионов уже просрочено, вот их как раз можно и нужно требовать. Начнём с третьего — это бесплатно».

Заметьте: сильный CFO не отверг идею CEO. Он взял её энергию и направил в работающее русло.

Одна таблица

Один заказ «Завод-Трейда» глазами прибыли и глазами денег (заказ на 1,2 млн, себестоимость 1,0 млн):

Дата
Событие
Прибыль (нарастающим итогом)
Деньги (нарастающим итогом)

1 марта
Предоплата за импортное сырьё
0
−0,45 млн

март
Производство: зарплата, энергия
0
−0,85 млн

1 апреля
Отгрузка сети
+0,2 млн
−1,0 млн

25 апреля
Налог на прибыль с этой сделки
+0,2 млн
−1,05 млн

15 июня
Оплата от сети
+0,2 млн
+0,15 млн

Два с половиной месяца компания «прибыльна» по этой сделке — и всё это время она в минусе на миллион живых денег. А двадцать пятого апреля она ещё и заплатила налог с прибыли, которую пока не получила деньгами. Вот из чего складывается ответ на вопрос собственника.

Попробуйте сами

Компания продаёт товара на миллион в месяц с наценкой 25% к себестоимости. Клиенты платят через 60 дней, поставщику — предоплата в месяц закупки. Посчитайте: а) прибыль за месяц; б) сумму, постоянно замороженную в дебиторке при стабильных продажах; в) ответьте — может ли эта прибыльная компания попасть в кассовый разрыв, и при каком событии это произойдёт почти наверняка? (Решение — в приложении. Спойлер: ещё как может, и «событие» — это, как ни парадоксально, рост продаж.)

Дневник будущего CFO

На этой неделе выясните для своей компании одно число: сколько дней проходит от момента, когда компания тратит деньги на продукт (закупка сырья или товара), до момента, когда деньги от его продажи приходят на счёт. Не нужно точности до дня — спросите у коллег, посмотрите пару типичных сделок, оцените. Запишите число. В главе 7 вы узнаете, что оно называется финансовым циклом, и посчитаете его строго. А пока просто удивитесь ему — почти все удивляются.

Фраза главы

Прибыль — это мнение. Деньги — это факт.

Чек-лист главы

- Я могу объяснить бизнес-модель своей компании в одном предложении: кто платит, за что, почему нам.
- Я понимаю разницу между «заработали» (отгрузка) и «получили» (оплата) — и могу показать её на одной сделке своей компании.
- Я знаю (хотя бы примерно), сколько дней в моей компании проходит от денег потраченных до денег полученных.
- Я понимаю, почему рост продаж может
усилить
нехватку денег, а не решить её.

Чтобы говорить о деньгах точно, нужен алфавит. В следующей главе — пять слов, из которых состоит весь учёт, и главное уравнение финансов.

Глава 3. Пять слов, из которых состоит весь учёт

Страшный вопрос

В первый месяц работы помощником бухгалтера я панически боялась одного вопроса. Не «где накладная» — накладные я находила. Я боялась, что кто-нибудь спросит меня: «А почему баланс сходится?»

Мне казалось, что за этим стоит высшая математика — что-то вроде тайного знания, которое главбух получила вместе с аттестатом и которое мне откроется годам к сорока. Я проводила документы, сумма активов равнялась сумме пассивов, и это казалось маленьким ежедневным чудом, в механизм которого лучше не лезть.

Механизм открылся мне не на курсах, а в разговоре с дедом — человеком, никогда не работавшим в бухгалтерии, но всю жизнь считавшим деньги семьи в клеёнчатой тетради. Я пожаловалась, что не понимаю баланс. Он спросил: «А что тут понимать? Вот смотри». И на тетрадном листе за десять минут объяснил мне то, что я потом не встречала ни в одном учебнике в таком чистом виде. Перескажу его объяснение — только вместо семьи возьму вас лично.

Пять слов на примере вас

Забудьте на минуту про компанию. Возьмём вас.

Активы — всё, что у вас есть: квартира, машина, деньги на карте и в тумбочке, и — внимание — долг друга, который занял до зарплаты. Да, чужой долг вам — это ваш актив: у вас есть право получить эти деньги.

Обязательства — всё, что должны вы: остаток ипотеки, кредит за машину, та тысяча, что вы заняли у коллеги на обед и забыли.

Капитал — то, что останется, если прямо сейчас всё продать и раздать все долги. Ваше настоящее, чистое богатство. Квартира за десять миллионов с ипотекой на семь — это не «у меня есть десять миллионов». Это капитал три.

Доходы — всё, что увеличивает ваше богатство: зарплата, процент по вкладу.

Расходы — всё, что уменьшает: еда, бензин, проценты банку.

Всё. Больше в учёте нет ничего — любая проводка, любой счёт, любой стандарт отчётности, хоть российский, хоть международный, собирается из этих пяти слов, как любая молекула из атомов.

Главное уравнение

А теперь то самое «чудо». Из пяти слов следует уравнение:

АКТИВЫ = ОБЯЗАТЕЛЬСТВА + КАПИТАЛ

Почему оно верно всегда? Потому что это одно и то же имущество, посчитанное с двух сторон. Левая часть отвечает на вопрос «**куда** вложены деньги» — вот квартира, вот машина, вот счёт. Правая — «**чья** это деньги» — вот столько банка (обязательства), вот столько ваших (капитал). Имущество не может быть «ничьим» — поэтому стороны равны. Не по волшебству. По определению.

И сразу же — **двойная запись**, вторая половина тайного знания. Это просто наблюдение, что у каждого события в жизни денег две стороны. Купили станок за наличные: станок появился (+актив), деньги ушли (–актив) — левая часть не изменилась итогом, баланс сходится. Взяли кредит: деньги пришли (+актив), долг вырос (+обязательство) — обе части выросли одинаково, баланс сходится. Деньги не возникают из ниоткуда и не исчезают в никуда — вот и вся высшая математика.

Из этого следует практический вывод, который стоит запомнить дословно: **если баланс не сходится — где-то ошибка или обман. Третьего не бывает.** Для бухгалтера двойная запись — ритуал. Для CFO — система сигнализации, работающая пятьсот лет без ложных срабатываний.

Тот же станок, другими глазами

Вернёмся к «Завод-Трейд». Компания купила станок за шесть миллионов в кредит. Проводим через уравнение: активы выросли на шесть (станок), обязательства выросли на шесть (кредит). Баланс сошёлся.

Вопрос, который я люблю задавать на собеседованиях: стала ли компания богаче?

Кандидаты-бухгалтеры обычно отвечают «да, у неё теперь есть станок». Правильный ответ — нет. Посмотрите на уравнение: капитал не изменился ни на рубль. Выросли обе части — имущества больше, но и чужих денег в компании ровно настолько же больше. Богаче компания станет (или беднее — как пойдёт), когда станок начнёт *работать*: прибыль от него будет увеличивать капитал, а проценты и амортизация — уменьшать. Кредит — это не богатство. Кредит — это купленное время.

Бухгалтер видит в этой операции проводку: дебет 08, кредит 67, всё корректно. CFO видит в этой же операции: долговая нагрузка выросла (Долг/EBITDA сдвинулся — глава 11), впереди график платежей, который лёг в платёжный календарь (глава 7), и амортизация, которая четыре года будет давить на прибыль (глава 6). Одна операция. Два языка.

Качество активов: то, чему не учат на курсах

И ещё одно, самое взрослое в этой главе. Уравнение говорит, *сколько* у компании активов. Оно молчит о том, *чего эти активы стоят на самом деле*.

У «Завод-Трейда» в балансе дебиторка — сто двадцать миллионов. Звучит солидно: клиенты должны нам сто двадцать миллионов! Но откроем расшифровку: двадцать восемь из них просрочены, а девять — просрочены больше чем на девяносто дней. По моему опыту, долг, который не платят три месяца, с вероятностью процентов сорок не заплатят никогда. То есть внутри красивой цифры «120» сидит, возможно, минус четыре-пять миллионов, которых на самом деле нет. То же самое с запасами: девяносто пять миллионов на складе, из них восемнадцать — без движения больше полугода. Это не запасы. Это музей.

Привычка смотреть на каждый актив с вопросом «а это точно деньги?» — один из самых быстрых способов отличить финансиста от бухгалтера. Бухгалтер отвечает за то, что цифра подтверждена документом. Финансист — за то, что за цифрой есть реальность.

Пять вопросов к любому балансу

Чтобы навык чтения стал рефлексом, — пять вопросов, которые я задаю любому балансу в первые десять минут знакомства с компанией. Пройдитесь по ним с балансом своей — прямо с карандашом.

Вопрос 1: на что живёт компания — на свои или на чужие? Доля собственного капитала в пассивах. Больше половины — консервативно и устойчиво; меньше четверти — каждый актив компании на три четверти куплен в долг, и любой плохой год превращается в разговор с кредиторами. Ни то ни другое не «правильно» само по себе — но собственник обязан знать свою цифру и выбирать её осознанно, а не обнаруживать постфактум.

Вопрос 2: где живут деньги — в быстром или в медленном? Соотношение оборотных и внеоборотных активов. Торговая компания с половиной активов в зданиях — вопрос «зачем вам столько камня, вы торгуете или сдаёте в аренду?»; производство с активами целиком в дебиторке и запасах — вопрос «на чём вы, собственно, производите?». Структура активов должна рифмоваться с бизнес-моделью; не рифмуется — где-то прячется история, и обычно дорогая.

Вопрос 3: совпадают ли этажи? Длинные активы против длинных пассивов: внеоборотные активы должны финансироваться собственным капиталом и длинными кредитами, а не короткими долгами. Это балансовая версия правила «длинное — длинным» из главы 17 — и её нарушение видно в балансе за минуту, задолго до первого кризиса рефинансирования.

Вопрос 4: что растёт быстрее выручки? Сравните темпы роста дебиторки и запасов с темпом роста выручки за пару лет. Дебиторка растёт на 40% при росте продаж на 15%? Компания покупает рост отсрочками — глава 6 назовёт это красным флагом, глава 12 посчитает цену. Баланс выдаёт эту привычку раньше, чем она станет кассовой проблемой.

Вопрос 5: чего в балансе нет? Самый взрослый вопрос. Забалансовые обязательства — поручительства по чужим кредитам, выданные гарантии, судебные иски, аренда — в самом балансе не видны, а топят компании не хуже видимых долгов. Ответ ищется в пояснениях к отчётности и прямых вопросах — и сам факт, что вы их задали, сильно меняет качество разговора с любым главбухом или продавцом бизнеса.

Пять вопросов — десять минут — и стоп-кадр из формы отчётности превращается в рентген с историей болезни. Дальше эту привычку усилят коэффициенты (глава 11), но фундамент — здесь.

Ошибка, которая стоила денег

Торговая компания брала кредит под залог товарных запасов — сорок миллионов запасов по балансу, банк дал двадцать. Через год, при проблемах с обслуживанием долга, банк прислал оценщика. Оценщик прошёлся по складу и оценил запасы в четырнадцать: треть оказалась прошлогодней коллекцией, которую можно продать только с уценкой в семьдесят процентов, ещё часть — некомплект. Баланс не врал — по документам всё это честно стоило сорок. Врала жизнь. Компании пришлось срочно довносить залог личным имуществом собственника. Цена вопроса «а это точно деньги?», не заданного вовремя, — квартира.

Как спросил бы CEO

«Слушай, а зачем нам вообще этот баланс? Прибыль понимаю, деньги на счёте понимаю. А эта простыня с активами-пассивами — она для налоговой же, нет?»

Слабый финансист / сильный CFO

Слабый финансист: «Это обязательная форма отчётности, положено сдавать». Всё, CEO больше никогда не откроет баланс.

Сильный CFO: «Баланс — это рентген компании. Прибыль говорит, как мы сыграли за период. Баланс говорит, в какой мы форме: сколько наших денег заморожено в складе и в долгах клиентов, насколько мы живём на свои, а насколько на кредитные, и что из наших активов настоящее, а что — красивые цифры. Хотите, покажу на одной странице три вещи из нашего баланса, которые вас удивят?» И показывает: 120 миллионов у клиентов, 18 миллионов мёртвого склада, 70 из 110 миллионов кредитов — короткие.

Одна таблица

Одна и та же компания глазами «сколько» и глазами «что это на самом деле» (фрагмент баланса «Завод-Трейда»):

Актив

По балансу

Взгляд CFO

Реальная оценка

Деньги

4 млн

Деньги

4 млн

Дебиторка

120 млн

из них 9 млн просрочено 90+ дней

~115 млн

Запасы

95 млн

из них 18 млн без движения > 6 мес.

~82–86 млн

Итого оборотных

219 млн

~203 млн

Пятнадцать миллионов разницы — это не ошибка учёта. Учёт корректен. Это разница между документом и реальностью, и видеть её — работа финансиста.

Попробуйте сами

Определите, как меняется уравнение $\text{АКТИВЫ} = \text{ОБЯЗАТЕЛЬСТВА} + \text{КАПИТАЛ}$ в каждой операции (что растёт, что падает, меняется ли капитал):

Получили предоплату от клиента 500 тысяч.

Отгрузили по ней товар себестоимостью 300 тысяч.

Выплатили зарплату 200 тысяч.

Собственник внёс на счёт миллион.

Подсказка к первой операции — она самая коварная: деньги пришли, но стали ли вы богаче? Кому «принадлежит» эта предоплата, пока товар не отгружен? (Разбор — в приложении.)

Дневник будущего CFO

Найдите в своей компании один актив, в реальности которого вы сомневаетесь: зависший долг клиента, товар, который «вот-вот продадим» уже год, оборудование, которое числится, но не используется. Запишите: сколько он стоит по балансу и сколько, по вашей честной оценке, стоит на самом деле. Никому пока не показывайте — просто заведите привычку. Через несколько глав вы узнаете, что с такими находками делает CFO.

Фраза главы

Баланс сходится всегда. Не сошёлся — где-то ошибка или обман. Третьего не бывает.

Чек-лист главы

- Я держу в голове уравнение «активы = обязательства + капитал» и могу объяснить его соседу по подъезду на примере его квартиры и ипотеки.
 - Я понимаю: кредит не делает компанию богаче — богатство меняет только прибыль или убыток.
 - Я знаю разницу между «сколько актив стоит по балансу» и «что он стоит на самом деле».
 - Я посмотрела на дебиторку и запасы своей компании с вопросом «а это точно деньги?».
- Из пяти слов собираются три главных документа компании — и каждый из них по одиночке врёт. О том, как читать их в связке, — следующая глава.*

Глава 4. Три отчёта, которые врут поодиночке

Один навык

Если бы меня попросили оставить от всей финансовой грамотности один-единственный навык — стереть всё остальное, но одно сохранить, — я бы оставила этот: **читать три отчёта в связке**.

Не строить модели. Не считать NPV. Не вести переговоры с банками. Всё это наживное, и всему этому посвящены следующие главы. Но связка трёх отчётов — это фундамент, на котором стоит остальное. Человек, который умеет её читать, за полчаса понимает про любую компанию больше, чем её собственник, проживший в ней двадцать лет. Я не преувеличиваю: вы увидите это прямо в этой главе, на «Завод-Трейде».

А начну я с признания. Первые годы в бухгалтерии я воспринимала отчётность как три обязательные формы, которые сдаются в разные сроки и заполняются по разным правилам. Баланс, «вторая форма», «четвёртая форма» — три документа, три головной боли. Мысль о том, что это не три документа, а **один рассказ, разрезанный на три части**, пришла ко мне позже — и поменяла в моей голове всё. Попробую, чтобы у вас она появилась на несколько лет раньше, чем у меня.

Три жанра

У каждого отчёта свой жанр и свой вопрос, на который он отвечает.

Баланс — это стоп-кадр. Фотография компании на конкретную дату: что имеем и кому должны ровно в полночь тридцать первого декабря. В нём нет движения — только состояние. Вопрос баланса: *в какой мы форме?*

Отчёт о прибылях и убытках (P&L) — это фильм о зарботке. Сколько компания заработала за период: выручка минус расходы равно прибыль. Помните из главы 2: «заработала» здесь означает «по отгрузке», на бумаге. Вопрос P&L: *хорошо ли мы сыграли этот сезон?*

Отчёт о движении денежных средств (ОДДС) — это фильм о деньгах. Сколько денег реально пришло на счета и сколько реально ушло, по трём потокам: операционный (основная деятельность), инвестиционный (купили/продали что-то долгосрочное), финансовый (кредиты взяли/погасили, дивиденды выплатили). Вопрос ОДДС: *откуда пришли и куда ушли живые деньги?*

Стоп-кадр и два фильма. Запомнили? Теперь главное.

Почему каждый врёт

Слово «врут» в названии главы — не для красоты. Каждый из трёх отчётов, прочитанный в одиночку, создаёт у читателя уверенное и неверное впечатление. Не потому, что в нём ошибки — все три могут быть безупречны. А потому, что каждый показывает одну проекцию трёхмерного объекта, а читатель принимает проекцию за объект.

Как врёт P&L. Показывает прибыль 28,8 миллиона — читатель видит успешную компанию. За кадром: вся прибыль может лежать в неоплаченных отгрузках и на складе, а компания — задерживать зарплату. Это ровно случай «Завод-Трейда», и мы его сейчас разберём.

Как врёт ОДДС. Показывает: денег на счетах стало больше на двадцать миллионов — читатель видит здоровый бизнес. За кадром: это может быть свежий кредит, полученный убыточной компанией за месяц до конца года. Деньги пришли — но это не заработанные деньги, это одолженные. Разница видна только в разрезе потоков: операционный минус, финансовый плюс.

Как врёт баланс. Показывает активов на четыреста миллионов — читатель видит солидную компанию. За кадром — всё, что мы разобрали в прошлой главе: половина дебиторки может быть просрочена, треть запасов — музей. Стоп-кадр не отличает живое от мёртвого.

Отсюда правило, которое я прошу принять как аксиому: **ни одна цифра ни одного отчёта не значит ничего сама по себе.** Значение появляется только на пересечении. И пересечения эти — не метафора, а буквальные, арифметические связи. Вот они.

Как отчёты сшиты между собой

Три шва, которыми сшит рассказ. Проверьте каждый на отчётности своей компании — это упражнение на вечер, а понимание на всю карьеру.

Шов первый: прибыль → капитал. Чистая прибыль из P&L увеличивает капитал в балансе (а убыток — уменьшает; а дивиденды — забирают из капитала). Фильм о заработке заканчивается тем, что его итог впечатывается в следующий стоп-кадр. Если в P&L прибыль тридцать, а капитал в балансе вырос на пять — значит, двадцать пять ушло на дивиденды, и вы только что узнали о компании кое-что важное, чего нет ни в одном отчёте по отдельности.

Шов второй: деньги → деньги. Итоговый остаток из ОДДС — это строка «денежные средства» в балансе. Самый простой шов, но именно он делает ОДДС отчётом, которому труднее всего врать по-крупному: деньги на счетах либо есть, либо нет, и банковская выписка — самый честный документ в компании.

Шов третий, главный: мост от прибыли к деньгам. Почему прибыль из P&L не равна деньгам из ОДДС? Потому что между ними лежат изменения баланса: выросла дебиторка — прибыль есть, а деньги остались у клиентов; вырос склад — деньги переехали в запасы; выросла кредиторка — поставщики нас подождали, и деньги задержались у нас. Формула моста (запомните её, она будет работать на вас всю книгу): **денежный поток от операций = прибыль + амортизация – прирост дебиторки – прирост запасов + прирост кредиторки**. Про амортизацию — почему её прибавляют — скажу через минуту, это любимый вопрос собеседований.

Разгадка, уровень первый

Теперь у нас есть всё, чтобы дать собственнику «Завод-Трейда» первый честный ответ на его «где мои деньги». Кладём перед собой три отчёта — именно так, физически, три листа рядом; я до сих пор так делаю, никакой дашборд не заменяет этого ритуала при первом знакомстве с компанией.

P&L за год: прибыль — 28,8 миллиона. Хорошо сыграли.

ОДДС за год: операционный поток — жалкие 3,8 миллиона. Стоп. Компания «заработала» двадцать девять, а живыми деньгами операционная деятельность принесла меньше четырёх. Где двадцать пять?

Читаем баланс, сравнивая с прошлым: дебиторка выросла на 25 миллионов. Запасы выросли на 15. Кредиторка — на 5.

Проверяем мостом: $28,8 \text{ (прибыль)} + 10 \text{ (амортизация)} - 25 \text{ (дебиторка)} - 15 \text{ (запасы)} + 5 \text{ (кредиторка)} = 3,8$. Сошлось до копейки.

Вот и разгадка первого уровня, и я произнесла её собственнику почти теми же словами: **прибыль не украдена — она лежит в отсрочках клиентов и на складе**. Двадцать пять миллионов за год переехали в карманы сетей и дилеров (продажи росли, отсрочки длинные — дебиторка раздувалась). Пятнадцать — легли на склад (закупали импорт впрок, «пока курс не вырос»). Деньги существуют. Просто не в форме денег.

Собственник выслушал, помолчал и задал совершенно правильный следующий вопрос: «Так. А дивиденды я тогда из чего брал?» — и вот на него мы ответим в главе 12, когда построим мост целиком, с дивидендами и кредитами. Спойлер: ответ ему не понравился. Но это будет честный ответ, а других у финансового директора не бывает.

И обещанная амортизация. Почему в мосте её *прибавляют* к прибыли? Потому что амортизация — расход, при котором деньги не уходят. Деньги за станок ушли один раз, при покупке, — а в расходы его стоимость попадает частями следующие годы. В P&L амортизация прибыль уменьшила, но со счетов в этом году не ушло ничего — поэтому на пути от прибыли к деньгам её возвращают обратно. Кандидат, который объясняет это своими словами за тридцать секунд, проходит у меня половину собеседования.

Игра в три отчёта: тренажёр на выходные

Навык связки тренируется быстрее, чем кажется, — вот упражнение, которое я даю стажёрам на первые выходные, и которое честно рекомендую вам.

Возьмите три публичные компании из разных отраслей — отчётность любой крупной компании доступна в открытых источниках (сайты раскрытия информации, годовые отчёты). Скачайте по три формы каждой и на один лист выпишите по шесть цифр на компанию: прибыль, операционный поток, разница между ними, изменение долга за год, дивиденды, остаток денег. Теперь по каждой компании ответьте письменно на три вопроса: чем объясняется разрыв прибыли и потока (мост из этой главы — вы уже умеете)? на что компания живёт — на заработанное или на занятое (сравните операционный поток с финансовым)? и что она делает с деньгами — растёт (инвестиционный поток большой и отрицательный), возвращает долги или платит акционерам?

Три компании — три разных ответа, и в этом весь смысл: производитель, ритейлер и айти-компания дадут настолько разные профили, что связка отчётов перестанет быть формулой и станет почерком, по которому вы узнаете бизнес-модель. На собеседованиях я даю ровно это задание в миниатюре — три обезличенных набора цифр с вопросом «кто из них кто: ритейлер, застройщик, софтверная компания?» — и кандидаты, решающие его за пять минут, получают офферы; это не трюк, а прямая проверка того, читает ли человек за цифрами живую машину из главы 2.

Ошибка, которая стоила денег

Однажды мне принесли на согласование заявку на большой кредит для компании с прибылью восемьдесят миллионов — я тогда работала в структуре, которая рассматривала такие сделки. Прибыль отличная, залог есть, собственник уверен: «формальность». Банк отказал. Собственник был в ярости: «Да они что там, отчёты читать не умеют?»

Умеют. В том и дело. Я открыла ОДДС, который к заявке приложили не сразу и неохотно: операционный поток — **минус тридцать миллионов**. Вся восьмидесятимиллионная прибыль и ещё тридцать сверху ушли в незавершённое строительство и раздутую дебиторку связанных компаний. По P&L — успех года. По деньгам — компания, которая сама себя не кормит и собирается обслуживать новый кредит из... чего? Из следующего кредита.

Цена ошибки — сорванная сделка, под которую уже были обязательства, штрафные санкции по предварительным договорам и полгода на восстановление отношений с банками: около семи миллионов прямых потерь, не считая репутации. А ошибка была одна: собственник читал один отчёт из трёх. Банкиры читают три — всегда, в связке, начиная с ОДДС. Если хотите разговаривать с ними на равных — научитесь тому же. Собственно, после той истории компания наняла финансового директора. Первого за двадцать лет.

Как спросил бы CEO

«Ладно, убедила: отчёта три. Но у меня нет времени читать три простыни каждый месяц. Скажи просто — на какую одну цифру мне смотреть, чтобы понимать, что всё нормально?»

Слабый финансист / сильный CFO

Слабый финансист: «Ну, все три важны, нельзя выделить одну...» — правда, от которой CEO не легче, и завтра он вернётся к тому, что смотрел всегда: остатку на счёте.

Сильный CFO: «Если совсем одну — операционный денежный поток из ОДДС: заработала ли компания живые деньги своей работой, без кредитов. Это самая трудная для украшения цифра. Но дайте мне три, а не одну, — прибыль, операционный поток и остаток денег, — и я буду приносить их вам на одной строке: „заработали 2,4 — деньгами получили 0,3 — на счетах 4,1“. Тридцать секунд в месяц. Если средняя цифра хронически сильно меньше первой — у нас разговор, и вы уже знаете из этой строки, о чём он будет».

Разница: слабый защищает сложность отчётности, сильный сжимает её до размера внимания руководителя — не теряя сути.

Одна таблица

Три компании. У всех «всё хорошо» — если читать только один отчёт. Прочитаем все три:

Компания А

Компания Б

Компания В

Прибыль (P&L)

+30

+30

–10

Операционный поток (ОДДС)

+28

–15

–20

Финансовый поток (ОДДС)

–10 (гасит кредиты)

+40 (набирает кредиты)

+35 (набирает кредиты)

Деньги на счетах (баланс)

25

29

18

Диагноз по связке

Здорова: зарабатывает и деньгами

Прибыль бумажная, живёт на кредитах

Убыточна и живёт на кредитах

Посмотрите на строку «деньги на счетах»: у всех трёх она приличная, у Б даже лучшая. Тот, кто судит по остатку на счёте — а так судит большинство собственников малого и среднего бизнеса, — не отличит А от В до самого конца. Связка отличает их за минуту.

Попробуйте сами

Выручка компании за год — 100 млн, расходы — 85 млн (внутри них амортизация — 5 млн). За год дебиторка выросла на 12 млн, кредиторка — на 3 млн, запасы не изменились.

Посчитайте: а) прибыль; б) операционный денежный поток по формуле моста (прибыль + амортизация – Δ Дебиторки – Δ Запасов + Δ Кредиторки); в) объясните разницу между «а» и «б» одним предложением, которое понял бы собственник — без слов «метод начисления». (Разбор — в приложении.)

Дневник будущего CFO

Возьмите отчётность своей компании за прошлый год (годовая бухгалтерская отчётность подойдёт — она доступна и в открытых источниках, если вдруг внутри не дают). Проверьте своими руками два шва: остаток денег из ОДДС совпадает со строкой «денежные средства» баланса? прибыль из P&L «доехала» до изменения капитала в балансе — и если не вся, то куда делась разница? Затем посчитайте мост от прибыли к операционному потоку. Запишите три цифры: прибыль, операционный поток, разницу. Если разница больше половины прибыли — вы только что нашли тему для очень интересного разговора со своим руководителем. Не спешите его начинать: к главе 12 вы будете готовы провести его блестяще.

Фраза главы

Вопрос «где деньги?» никогда не решается одним отчётом. Он всегда решается тремя — одновременно.

Чек-лист главы

- Я знаю жанр и вопрос каждого отчёта: стоп-кадр «в какой мы форме», фильм «сколько заработали», фильм «куда ходили деньги».
- Я могу показать, как каждый из трёх отчётов «врёт» в одиночку, на примере.
- Я помню формулу моста: прибыль + амортизация – Δ ДЗ – Δ Запасы + Δ КЗ = операционный поток.
- Я могу объяснить за тридцать секунд, почему амортизацию прибавляют.
- Я проверила швы на отчётности своей компании.

Отчётность для государства мы читать научились. Но управлять по ней нельзя — она отвечает не на те вопросы и не в те сроки. Почему компании нужен второй учёт — для себя — расскажет следующая глава.

Глава 5. Учёт для себя, а не для налоговой

Возражение главбуха

Самое частое возражение, которое я слышала за карьеру от главных бухгалтеров, звучит одинаково — с точностью до интонации: «У нас же есть учёт. Зачем ещё один?»

Интонация важна: в ней не вредность, а искренняя обида профессионала. Человек двадцать лет ведёт учёт безупречно, налоговая ни разу не придралась, — и тут приходит финансист и заявляет, что по этому учёту нельзя управлять. Как это нельзя? Вот же всё: обороты, остатки, прибыль.

Отвечать на это возражение лучше не теорией, а вопросами. В «Завод-Трейде» разговор с главбухом — женщиной, безукоризненной в своём деле, — выглядел так. Я попросила разрешения задать три вопроса к её отчётности. Она кивнула с видом человека, готового к экзамену.

— Какой из трёх каналов продаж прибыльный — сети, дилеры или розница?

Пауза.

— У нас выручка по номенклатуре есть... по каналам — надо собирать. Расходы на каналы не делятся.

— Сколько реально стоит производство одного фасада — с энергией, с зарплатой, со всем?

— Себестоимость считается котловым методом по всей продукции...

— Хорошо. Если завтра собственник спросит, что выгоднее — взять заказ сети со скидкой пятнадцать процентов или отдать эти мощности дилерам, — ваша отчётность ответит?

Долгая пауза.

— Нет. Но она и не для этого.

Последняя фраза — золотая, и произнесла её сама главбух. **Она и не для этого.** Бухгалтерский учёт ведётся для государства и по правилам государства. Он отвечает на вопросы государства: правильно ли посчитаны налоги, соблюдены ли стандарты, сходится ли отчётность. Он не отвечает и не обязан отвечать на вопросы собственника: что прибыльно, что убыточно, где теряем, кого закрывать, кого масштабировать. Для этих вопросов нужен второй учёт — **управленческий**: для себя и по правилам здравого смысла.

Заметьте, что случилось в том разговоре: главбух перестала быть противником идеи за три вопроса. Не потому, что я её переубедила, — потому что вопросы показали границу её инструмента, и она, как профессионал, эту границу признала. Запомните приём: управленческий учёт не «продают» руководству и бухгалтерии аргументами. Его продают вопросами, на которые текущий учёт не отвечает.

Три отличия, которые нужно знать наизусть

Чем управленческий учёт отличается от бухгалтерского — тема, о которой написаны толстые скучные книги. На практике различий, которые действительно меняют работу, три.

Отличие первое: скорость против точности. Бухгалтерский учёт точен — к двадцатому числу следующего месяца, когда собраны все документы, закрыты все счета, выверены все копейки. Управленческий нужен к пятому — пусть с погрешностью в пару процентов. Почему? Потому что решения не ждут. Если маржа в марте просела, узнать об этом пятого апреля — значит успеть что-то сделать в апреле. Узнать двадцатого — потерять ещё две трети месяца. Формула, которую я повторяю каждой команде: **в управленческом учёте цифра с точностью 95%, полученная пятого числа, ценнее цифры с точностью 100%, полученной двадцатого.** Бухгалтера от этой формулы вздрагивают — их выучка требует копейки. Уважайте эту выучку: для налоговой она необходима. Но не тащите её в управленку.

Отличие второе: смысл против документа. Бухучёт признаёт операции по документам: есть акт — есть расход, нет акта — нет расхода. Управленческий — по экономическому смыслу. Примеры, где это расходится, вы встречаете каждый месяц. Аренда за декабрь, акт по которой пришёл в январе, — в бухучёте это январский расход, в управленке — декабрьский: экономически офис арендовали в декабре. Премия по итогам года, выплаченная в марте, — управленчески это расход того года, за который она платится, иначе март покажет провал, а декабрь — фиктивный успех. Собственник забрал из кассы деньги «на личное» — в бухучёте это может быть оформлено как угодно, в управленке это дивиденды, и точка. Управленческий учёт называет вещи своими именами — в этом его сила и, честно скажем, причина, по которой он всегда конфиденциален.

Отличие третье, самое важное: части против целого. Бухучёт показывает компанию целиком — одна выручка, одна себестоимость, одна прибыль. Управленческий режет её на **центры финансовой ответственности** — и у каждой цифры появляется хозяин. Это отличие настолько важно, что дальше вся глава — о нём.

ЦФО: у каждой цифры появляется фамилия

Аббревиатура ЦФО — центр финансовой ответственности — звучит бюрократически, но идея за ней простая и мощная: **разрезать компанию на части так, чтобы за каждую часть отвечал конкретный человек, и отвечал только за то, на что влияет.**

Типов ЦФО четыре, по нарастанию ответственности.

Центр затрат отвечает за то, чтобы уложиться в смету при заданном качестве. Бухгалтерия, склад, ИТ, охрана. У начальника склада нет выручки — он не продаёт. Его показатели: расходы склада против бюджета, сохранность, скорость отгрузки. Типичная ошибка — вешать на центры затрат «экономия любой ценой»: сэкономленный на охране миллион может стоить склада.

Центр доходов отвечает за выручку. Классически — отдел продаж: расходы у него тоже есть (зарплаты, командировки), но управляет он прежде всего верхней строкой. Тонкость, которую мы разовьём в главе 6: центр доходов, отвечающий *только* за выручку, начинает покупать её скидками. Поэтому зрелые компании дают продажам ответственность не за выручку, а за маржу — но это уже следующий тип.

Центр прибыли отвечает за разницу: доходы минус расходы. Филиал, направление, магазин. Руководитель центра прибыли — это мини-гендиректор: он балансирует выручку и затраты и отвечает за итог. Именно нарезка на центры прибыли даёт собственнику ответ на вопрос «что нас кормит, а что мы кормим» — и сейчас вы увидите, насколько этот ответ бывает неожиданным.

Центр инвестиций отвечает за отдачу на вложенный капитал. Бизнес-юнит, дочерняя компания. Его руководитель распоряжается не только доходами и расходами, но и активами: может вкладывать, и спрашивают с него не прибыль, а рентабельность вложенного (ROIC — глава 11).

И главный принцип, скрепляющий всю конструкцию, — **принцип контролируемости**: руководитель отвечает только за то, на что влияет. Начальник склада не отвечает за курс валют. Директор филиала не отвечает за расходы головного офиса, которые ему «спустили» разнарядкой. Продажи не отвечают за рост себестоимости производства. Звучит очевидно? На практике нарушается повсеместно — и каждое нарушение убивает саму идею ответственности: человек, отвечающий за чужое, перестаёт отвечать за своё. Когда в главе 10 мы будем разбирать план-факт, вы увидите, что половина «разборов полётов» в компаниях бессмысленна ровно по этой причине: спрашивают не с тех.

Пятнадцать магазинов

Теперь обещанная история — моя любимая иллюстрация того, зачем всё это нужно. Сеть из пятнадцати магазинов, которую я консультировала. Общая прибыль по бухучёту — тридцать миллионов в год. Собственник спокоен: бизнес прибыльный, сеть растёт, планируется шестнадцатый магазин.

Мы построили управленческий P&L по каждому магазину — то есть превратили каждый магазин в центр прибыли. Технически это заняло полтора месяца: разнести выручку было легко (кассы), сложнее — честно разделить расходы: аренду и зарплаты по магазинам напрямую, логистику — по объёму поставок, рекламу — по вкладу (общебрендовую — пропорционально выручке, локальную — адресно). О том, как делить косвенные расходы, ещё поговорим; пока результат.

Одиннадцать магазинов зарабатывали сорок два миллиона. Четыре — теряли двенадцать.

Прочитайте ещё раз: внутри «прибыльной сети с прибылью тридцать» четыре магазина годами жгли по миллиону в месяц. Собственник смотрел на эти цифры минут пять молча. Потом спросил то, что спрашивают все: «И давно это так?» Восстановили ретроспективу — минимум четыре года. Шестнадцать миллионов потерь за четыре года у убыточной четвёрки — существовали всё это время. Их просто никто не видел: котёл общей прибыли надёжно их прятал.

Дальше началась работа, и о ней важно рассказать, потому что «закрыть убыточное» — почти всегда неверный первый рефлекс. Мы разобрали каждую из четырёх точек отдельно. Один магазин был убыточен из-за аренды, взлетевшей после смены собственника помещения, — переехали за квартал, точка вышла в плюс. Второй стоял в локации, из которой ушёл трафик (закрылся якорный супермаркет рядом), — закрыли. Третий каннибализировал четвёртый: они стояли в полутора километрах друг от друга и делили одних покупателей — закрыли слабейший, выручка сильнеешего выросла на треть. Итог через год: тринадцать магазинов, прибыль сорок девять миллионов. Плюс девятнадцать миллионов к прибыли — без единого нового магазина, без роста рынка, без гениальных стратегий. Просто включили свет в тёмной комнате.

Эту историю я рассказываю собственникам, когда слышу «у нас всё прибыльно в целом». «В целом» — самые дорогие слова в бизнесе. Средняя температура по больнице скрывает и жар, и остывающих.

Сколько стоит слепота: прайс незнания

Управленческий учёт стоит денег — экономист, время, дисциплина, — и честный разговор о нём требует второй колонки: сколько стоит его отсутствие. Из проектов постановки управленки в разных компаниях у меня собрался устойчивый прайс-лист слепоты; проверьте, какие строки оплачивает ваша компания.

Убыточные продукты в ассортименте. Обнаруживаются почти в каждой компании с котловым учётом; типичный масштаб находки — 2–5% выручки, продаваемой в минус (истории пятнадцати магазинов и двух фасадов «Завод-Трейда» — из этого ряда). При обороте 500 миллионов строка стоит компании 3–8 миллионов в год.

Решения по устаревшим данным. Заккрытие на двадцать пятый день означает, что весь месяц компания управляется цифрами позапрошлого месяца; цена — не абстрактна: скидка сети, согласованная вслепую на падающей марже (глава 10), стоила девять миллионов. Оценочно строка тянет на 1–2% годовой прибыли ежегодно — в виде решений, принятых на месяц-два позже возможного.

Неразделённая ответственность. Без ЦФО перерасходы «ничьи», и лечатся они общими призывами к экономии; практика внедрений показывает сокращение управляемых расходов на 3–7% в первый же год простым появлением хозяина у каждой статьи — то есть до внедрения эти проценты просто испарялись.

Торг вслепую. Компания, не знающая свою честную маржу по клиенту и каналу, на любых переговорах уступает больше необходимого — потому что не знает, где проходит её реальная граница уступок. Эту строку труднее всех посчитать и легче всех прочувствовать: вспомните торг с сетью из финального кейса — он был выигран ровно потому, что к столу пришли с честной маржой канала.

Итого по прайсу для компании масштаба «Завод-Трейда» — консервативно восемь-пятнадцать миллионов в год. Стоимость экономиста с инструментами — полтора-два. Я не знаю в корпоративных финансах инвестиции с более коротким и надёжным сроком окупаемости, чем включённый свет; и когда в главе 21 сильный CFO будет «продавать» собственнику найм экономиста по кассе — он будет опираться ровно на этот прайс.

Ошибка, которая стоила денег

А вот обратная история — о том, что бывает, когда управленческий учёт строят неправильно. Производственная компания, куда меня позвали «посмотреть, почему управленка не взлетела». Управленческий учёт там внедряли уже второй раз, силами амбициозного экономиста. Он разнёс по продуктам всё — включая косвенные расходы: аренду завода, зарплату директора, бухгалтерию, охрану — пропорционально выручке продуктов.

Дальше произошло то, что в учебниках называют «спиралью смерти косвенных расходов», а в жизни выглядит как фарс. Продукт Б показал убыток — на него «легло» много косвенных. Его закрыли. Но косвенные-то расходы никуда не делись — аренда и директор остались! — и вся их масса переехала на оставшиеся продукты. Убыточным стал продукт В. Его тоже предложили закрыть. Когда я пришла, компания всерьёз обсуждала закрытие половины ассортимента — при том, что *каждый* продукт покрывал свои прямые затраты и вносил вклад в общий котёл.

Цена ошибки: продукт Б, закрытый по кривой аналитике, давал восемь миллионов маржинального вклада в год — эти деньги компания теряла двадцать месяцев, пока разбирались, итого около тринадцати миллионов. Урок, который стоит этих денег: **косвенные расходы в управленке разносят осторожно, а решения о закрытии принимают по маржиналь-**

ному вкладу (выручка минус прямые расходы), а не по «полной себестоимости» с начинкой из аренды и директорской зарплаты. К этому мы вернёмся в главе 6 — там будет инструмент.

Как спросил бы CEO

«Погоди. То есть ты предлагаешь вести два учёта параллельно? Это же двойная работа, двойные люди, двойные деньги. И потом — если управленка показывает не то, что бухгалтерия, какому из них верить-то?»

Слабый финансист / сильный CFO

Слабый финансист: «Ну, все компании так делают, это стандартная практика...» — аргумент авторитетом, который умный CEO режет одним вопросом «а нам зачем?».

Сильный CFO: «Не двойная работа, а одна база и две витрины: первичные данные вводятся один раз, дальше бухгалтерия собирает из них отчёт для налоговой по её правилам, а мы — отчёт для вас по правилам здравого смысла. Дополнительных затрат — один экономист. Что он вам принесёт: прибыль по каждому каналу и каждому филиалу к пятому числу. Верить — обоим, они просто отвечают разным людям на разные вопросы: бухгалтерский — налоговой на вопрос „сколько налогов“, управленческий — вам на вопрос „где зарабатываем и где теряем“. Кстати, в прошлом году мы уже приняли два решения вслепую, потому что второй витрины не было, — хотите, покажу, чего они нам стоили?»

Разница: слабый ссылается на «все делают», сильный показывает цену незнания в рублях — и превращает расход на экономиста в инвестицию с понятной отдачей.

Одна таблица

Сеть из пятнадцати магазинов: что видел бухгалтер и что показала управленка (цифры за год, млн #):

Бухгалтерский взгляд
Управленческий взгляд

Выручка сети
620
620 = 11 магазинов: 470 + 4 магазина: 150

Прибыль
30
+42 (одиннадцать точек) и -12 (четыре точки)

Вывод собственника
«Сеть прибыльна, открываем 16-й»
«Чиним/закрываем четыре, потом думаем о 16-м»

Прибыль через год
—
49 (тринадцать магазинов)

Одна и та же компания, одни и те же первичные данные. Разница между тридцатью и сорока девятью миллионами — это не новые продажи. Это цена включённого света.

Попробуйте сами

Возьмите свою компанию (или любую, которую хорошо знаете) и постройте её финансовую структуру — дерево ЦФО. Для каждого подразделения определите: тип ЦФО (затрат / доходов / прибыли / инвестиций) и один главный показатель, за который отвечает руководитель. Проверьте каждый показатель принципом контролируемости: действительно ли руководитель на него влияет? Особое внимание — спорным случаям: маркетинг (затраты или доходы?), логистика (затраты — а если она продаёт доставку клиентам?), филиал, которому головной офис диктует цены (какой же это центр прибыли, если ценами не управляет?). Спорные случаи — самые полезные: именно в них прячутся будущие конфликты бюджетного процесса. (Разбор типовых решений — в приложении.)

Дневник будущего CFO

На этой неделе задайте — себе или коллегам, как удобнее — три вопроса из начала главы применительно к своей компании: какой канал/продукт/филиал самый прибыльный? сколько полностью стоит единица нашего продукта или услуги? может ли текущая отчётность сравнить два варианта решения? Запишите честные ответы. Если хотя бы на один вопрос ответ «отчётность этого не покажет» — вы нашли то самое место, где ваша компания принимает решения вслепую. Сохраните запись: это готовый аргумент для разговора о управленческом учёте — и, возможно, ваш первый «проект на ступень выше», о котором мы поговорим в финале книги.

Фраза главы

Бухгалтерский учёт отвечает государству на вопрос «сколько налогов». Управленческий — вам на вопрос «где зарабатываем и где теряем». Компания, у которой есть только первый, знает всё о своих налогах и ничего — о своём бизнесе.

Чек-лист главы

- Я могу объяснить собственнику разницу между учётом «для налоговой» и «для решений» — вопросами, а не определениями.
- Я знаю три практических отличия управленки: скорость против точности, смысл против документа, части против целого.
- Я знаю четыре типа ЦФО и принцип контролируемости — и вижу, где он нарушается в моей компании.
- Я понимаю, почему решения о закрытии принимают по маргинальному вкладу, а не по полной себестоимости.
- Я построила дерево ЦФО своей компании.

Главный отчёт управленческого учёта — P&L. В следующей главе научимся читать его как лестницу — ступенька за ступенькой, от выручки до чистой прибыли, — и увидим, на какой ступеньке «Завод-Трейд» теряет больше всего.

Глава 6. Лестница прибыли

Две минуты молчания

Когда собственник «Завод-Трейда» впервые увидел свой настоящий, управленческий P&L — не налоговый, а построенный по правилам из прошлой главы, — он молчал минуты две. Для человека, который обычно начинает отвечать до конца вопроса, это была вечность. Потом он поднял глаза и сказал:

— То есть мы работаем на три процента?

— Почти. На пять и восемь.

— Двадцать лет. Я двадцать лет строю компанию, у меня двести человек, пятьсот миллионов оборота, меня в отрасли знают все. — Он постучал пальцем по последней строке отчёта. — И весь этот завод, все эти люди, все эти станки — ради пяти процентов?

Я ждала продолжения, потому что знала, каким оно будет. Не дождалась и секунды.

— Так. Где теряем? Показывай.

Вот ради этого вопроса — «где теряем?» — и существует инструмент этой главы. P&L, прочитанный как единая цифра прибыли, умеет только пугать. P&L, прочитанный как **лестница**, отвечает, на какой именно ступеньке компания теряет — а значит, куда именно идти чинить. Спускаемся по лестнице «Завод-Трейда» вместе, ступенька за ступенькой. На каждой — вычитаем свою группу расходов и останавливаемся спросить: это нормально?

Ступень первая: валовая прибыль

Наверху лестницы — **выручка: 500 миллионов**. Сама по себе она не значит ничего (вспомните прошлые главы), но она — база, от которой считаются все проценты ниже.

Первый вычет — **себестоимость**: всё, что напрямую ушло в продукт. У «Завод-Трейд»: материалы — 260 миллионов (плита, плёнка, фурнитура, клей), зарплата производства с налогами — 66, энергия и содержание цеха — 24, амортизация производственного оборудования — 10. Итого 360.

Остаётся **валовая прибыль: 140 миллионов, или 28% от выручки**.

Первая остановка — и сразу тревожная. Что значит 28%? Само по себе — ничего: маржу читают только против отрасли. Производители мебельных компонентов сопоставимого масштаба работают с валовой маржой 35–40%. «Завод-Трейд» — на семь-двенадцать пунктов ниже. В деньгах: будь маржа хотя бы 35%, валовая прибыль составила бы 175 миллионов — на **35 миллионов больше** при той же выручке.

Запомните это число и запомните, что мы узнали его, ещё не посмотрев ни на офис, ни на маркетинг, ни на кредиты. Диагноз уже сузился: главная проблема «Завод-Трейд» живёт наверху лестницы — в соотношении цен и прямых затрат. Или продаём дёшево, или производим дорого, или то и другое. Что именно — выясним в главе 10 факторным анализом; финальный вердикт — в разборе кейса. Пока зафиксируем сам метод: **каждая ступень лестницы локализует проблему**. Это как поиск протечки по стоякам: не «где-то в доме сыро», а «между третьим и четвёртым этажом».

Ступень вторая: EBITDA

Вычитаем расходы периода — те, что не зависят напрямую от объёма производства. Коммерческие — 48 миллионов (зарплаты продаж, маркетинг, доставка). Управленческие — 42 (офис, администрация, ИТ, связь, «прочее» — про эту статью ещё поговорим). Получаем операционную прибыль до амортизации... стоп, амортизация-то уже сидела в себестоимости. Прибавляем её обратно — 10 миллионов — и получаем показатель с самым известным в финансах именем:

EBITDA: 60 миллионов, 12%.

Почему амортизацию выдёргивают обратно и зачем вообще нужен этот странный показатель «прибыль до процентов, налогов и амортизации»? Потому что EBITDA отвечает на вопрос: **сколько зарабатывает операционная машина как таковая** — без влияния трёх вещей, которые к операционной эффективности отношения не имеют. Без процентов — потому что они зависят от того, как компания профинансирована, а не как работает: два одинаковых завода с разными кредитами покажут разную чистую прибыль при одинаковой операционной работе. Без налогов — потому что они зависят от юрисдикции и учётной политики. Без амортизации — потому что она «бумажная» (деньги ушли при покупке станка, помните главу 4) и зависит от возраста активов и способа начисления: старый завод с самортизированными станками покажет прибыль выше нового при худшей реальной работе.

Убрав эти три искажения, получаем цифру, по которой можно **сравнивать**: компанию с компанией, год с годом, филиал с филиалом. Именно поэтому EBITDA — язык банков и инвесторов: кредитную нагрузку меряют в «долгах к EBITDA» (глава 11), а бизнес покупают за «сколько-то EBITDA» (глава 16). Не любить EBITDA можно — у неё есть заслуженные критики, и в главе о собеседованиях вы найдёте вопрос «чем EBITDA опасна». Не знать её нельзя.

Наша остановка: 12% — нижняя граница нормы для отрасли (12–15%). Не катастрофа. Но заметьте асимметрию: валовая маржа отстаёт от отрасли на 7–12 пунктов, а EBITDA — только на 0–3. Это значит, что коммерческие и управленческие расходы у «Завод-Трейда» *скромнее* среднеотраслевых — офис не жирует. Проблема не размазана по компании. Она сконцентрирована наверху, в себестоимости, — и это хорошая новость: концентрированную проблему чинить проще, чем размазанную.

Ступени нижние: от EBITDA к чистой

Дальше вниз, быстрее — здесь ступени короткие.

Минус амортизация (те же 10, теперь уже насовсем) — **операционная прибыль (EBIT): 50 миллионов, 10%**. Это заработок машины с учётом износа её железа.

Минус проценты по кредитам — **14 миллионов**. Остановимся на секунду: четырнадцать миллионов процентов — это почти половина будущей чистой прибыли, и это плата за кредитный портфель в 110 миллионов, который, как мы выясним в главе 17, наполовину собран неправильно. Запомните цифру — она сыграет.

Прибыль до налога — 36. Минус налог 20% — 7,2.

Чистая прибыль: 28,8 миллиона. 5,8% от выручки.

Вот они, те самые «пять процентов», от которых собственник молчал две минуты. Теперь, спустившись по лестнице, мы можем сказать ему то, чего не скажет одинокая цифра: из каждых ста рублей выручки семьдесят два съедает продукт (и это на семь-двенадцать рублей больше, чем у соседей по отрасли — **вот главная течь**), восемнадцать — офис и продажи (по-божески), два — амортизация, почти три — банк (вторая течь, поменьше), полтора — государство. Остаётся пять восемьдесят.

Что спрашивает каждая ступень

Сведём метод в таблицу вопросов — я держу её в голове при чтении любого P&L:

Валовая маржа спрашивает: *зарабатывает ли сам продукт?* Если она ниже отрасли — проблема в цене, закупках или технологии производства. Чинится переговорами с поставщиками, пересмотром цен и ассортимента, технологами. Не чинится урезанием офисных расходов — они живут ниже по лестнице и к этой ступени отношения не имеют.

EBITDA-маржа спрашивает: *эффективна ли операционная машина целиком?* Если валовая в норме, а EBITDA провалена — раздуты расходы периода: офис, маркетинг, управленцы. Классический профиль компании, которая «выросла из стартапа, а тратит как корпорация».

Чистая маржа спрашивает: *что в итоге остаётся владельцам?* Если EBITDA в норме, а чистая прибыль тощая — смотрите на проценты (перекредитованность) и налоги.

Три ступени — три разных диагноза — три разных лечения. Компании, которые лечат не ту ступень, я встречаю постоянно: режут маркетинг при проблеме в закупках, давят на производство при раздутом офисе. Это как принимать жаропонижающее при переломе: активность бурная, польза нулевая.

Красный флаг, который я проверяю первым

И приём напоследок — первое, что я делаю с P&L любой новой компании: ставлю рядом выручку и валовую маржу за три года и смотрю на направление стрелок.

Самое опасное сочетание: **выручка растёт — валовая маржа падает**. Перевожу: рост покупается скидками. Компания продаёт всё больше, зарабатывая на каждой продаже всё меньше, — и если тренд не переломить, наступает точка, где рекордная выручка приносит убыток. Коварство в том, что снаружи такая компания выглядит победителем: графики продаж вверх, отдел продаж в премиях, CEO рассказывает о росте на конференциях. Падение маржи на два пункта в год не видно никому, кроме того, кто смотрит, — а при выручке 500 миллионов два пункта — это десять миллионов в год, тихо раздаренных клиентам.

У «Завод-Трейда», кстати, за последний год ровно это и произошло: выручка выросла, валовая маржа просела. Собственник объяснял привычно: «сырьё дорожает». Проверим его версию в главе 10 — и увидим, что она верна лишь наполовину, а вторая половина куда неприятнее.

Куда смотреть, когда лестница «в норме»

Частый вопрос после этой главы: а что делать, если спустился по лестнице — и все ступени в пределах отраслевых норм? Радоваться и расходиться? Не спешите: у лестницы есть второй режим чтения — **в динамике и в структуре**, — и он находит проблемы там, где статичный снимок показывает благополучие.

Динамика ступеней. Постройте лестницу за три года рядом и смотрите не на уровни, а на тренды каждой ступени. Валовая маржа стабильна, а EBITDA-маржа тихо сползает по полпункта в год? Значит, расходы периода растут быстрее выручки — офис незаметно «жиреет» темпом, который ни в одном отдельном году не выглядит тревожно, а за пять лет съедает два-три пункта маржи. Это самый распространённый диагноз внешне здоровых компаний: не болезнь, а возрастной набор веса, который замечают только по фотографиям разных лет.

Структура внутри ступени. Общая валовая маржа 32% может складываться как «все продукты около 32%» — а может как «половина ассортимента по 45%, половина по 18%», и это две совершенно разные компании при одинаковой лестнице. Первой почти нечего оптимизировать; у второй внутри спрятан гигантский рычаг — сдвиг структуры продаж в пользу маржинальной половины поднимает общую маржу без единого нового клиента и без снижения затрат. Разложение ступени по продуктам, каналам и клиентам (инструменты — главы 5 и 12) — обязательное продолжение лестницы; сама по себе она отвечает «где течёт», разложение отвечает «что именно».

Правило второго режима: **лестница в норме — это разрешение перестать искать пожар, а не разрешение перестать смотреть**. Пожары видны на снимке; возрастные болезни — только на плёнке за несколько лет.

Ошибка, которая стоила денег

Дистрибьюторская компания, знакомая мне по консалтингу, премировала отдел продаж от выручки — классика жанра. План перевыполнялся два года подряд, продажи получали лучшие премии в истории компании, выручка выросла с 800 миллионов до миллиарда двухсот. Собственник души не чаял в коммерческом директоре.

Потом кто-то — не буду скромничать, это была я, по ходу совсем другого проекта — положил рядом две кривые: выручку и валовую маржу. Выручка: +50% за два года. Валовая маржа: с 24% до 17%. Продажи росли на скидках, ретро-бонусах сетям и «специальных условиях» для крупных клиентов — каждый инструмент по отдельности согласовывался и выглядел разумно, суммарного эффекта не видел никто, потому что премии считались от верхней строки, и вся система мотивации толкала вниз только её.

Пересчёт был отрезвляющим: валовая прибыль за «рекордный» год — 204 миллиона (17% от 1200) против 192 (24% от 800) двумя годами ранее. Плюс двенадцать миллионов валовой прибыли — при том, что расходы на обслуживание полуторакратного оборота (логистика, склад, люди, оборотный капитал под дебиторку) выросли на тридцать с лишним. Компания два года *доплачивала за право расти*: чистая прибыль за период роста упала. Цена ошибки — порядка двадцати миллионов недополученной прибыли и, что дольше лечилось, — рынок, приученный к скидкам: возвращать маржу пришлось три года, теряя часть «купленных» клиентов. Мотивацию продаж переписали с выручки на валовую маржу за один день. Жаль, не на два года раньше.

Как спросил бы CEO

«Слушай, а давай просто поднимем цены на пять процентов — и вот твои недостающие миллионы. Чего мелочиться с этими ступеньками?»

Слабый финансист / сильный CFO

Слабый финансист: «Нельзя, клиенты уйдут». Или наоборот: «Отличная идея, плюс двадцать пять миллионов к марже!» — обе реплики одинаково бесполезны, потому что обе — мнения без расчёта.

Сильный CFO: «Давайте посчитаем, прежде чем решать. Плюс пять процентов к цене — это плюс двадцать пять миллионов валовой прибыли, *если* объём не упадёт. Вопрос — насколько он упадёт. Смотрите, какая тут арифметика: при нашей валовой марже 28% нам можно потерять до пятнадцати процентов объёма — и повышение всё равно выгодно; это запас прочности решения. По каналам чувствительность разная: розница повышение почти не заметит, дилеры поворчат и примут, а вот сеть — у неё договор с фиксацией цен до конца года, и это шестьдесят процентов выручки. Реалистичный вариант: поднять цены рознице и дилерам сейчас — это плюс восемь-девять миллионов в год почти без риска, а с сетью готовить переговоры к перезаключению договора, и к ним я вам соберу отдельный расчёт — там разговор не про пять процентов, а про структуру условий целиком».

Разница: слабый отвечает мнением, сильный — расчётом с запасом прочности, разбивкой по каналам и планом действий, в котором энергия CEO не гасится, а направляется в исполнимую часть идеи немедленно.

Одна таблица

Лестница «Завод-Трейда» целиком — с вопросом и вердиктом каждой ступени:

Ступень

млн #

% от выручки

Норма отрасли

Вопрос ступени

Вердикт

Выручка

500

100%

—

—

—

– Себестоимость

360

72%

60–65%

—

дорого

Валовая прибыль

140

28%

35–40%

Зарабатывает ли продукт?

Главная течь: –35 млн

– Коммерческие

48

9,6%

~10%

—

норма

– Управленческие

42

8,4%

8–10%

—

норма

+ Амортизация (обратно)

10

—
—
—
—

EBITDA

60

12%

12–15%

Эффективна ли машина?

нижняя граница

– Амортизация

10

2%

—
—
—

EBIT

50

10%

—
—
—

– Проценты

14

2,8%

1,5–2%

—

вторая течь

– Налог (20%)

7,2

1,4%

—
—
—

Чистая прибыль

28,8

5,8%

8–10%

Что остаётся владельцам?

мало — см. течи выше

Две течи найдены и измерены: себестоимость (порядка 35 миллионов против отраслевой нормы) и проценты (5–8 миллионов переплаты — почему, узнаем в главе 17). Вот вам и ответ на «где теряем» — с адресами и суммами.

Попробуйте сами

Постройте лестницу целиком: выручка 200 млн, себестоимость 120 (в ней амортизация 8), коммерческие 30, управленческие 20, проценты 6, налог 20%. Посчитайте валовую прибыль, EBITDA, EBIT, чистую прибыль — и все четыре маржи. Затем ответьте на диагностический вопрос: если отраслевые нормы — валовая 45%, EBITDA 18%, — на какой ступени у этой компании проблема и что вы порекомендуете проверять в первую очередь? (Ответ — в приложении.)

Дневник будущего CFO

Постройте лестницу прибыли своей компании — хотя бы грубо, по годовой отчётности. Посчитайте три маржи: валовую, EBITDA, чистую. Затем найдите отраслевые ориентиры: посмотрите отчётность двух-трёх публичных или просто открытых конкурентов (годовая бухотчётность компаний доступна в открытых источниках). Поставьте свои ступени рядом с их ступенями и обведите ту, где разрыв больше всего. Поздравляю: вы только что за вечер сделали работу, за которую консультанты берут деньги, — локализовали главную течь. Что с ней делать — расскажут главы 10 и далее.

Фраза главы

Одинокая цифра прибыли умеет только пугать или успокаивать. Лестница — говорит, куда идти чинить.

Чек-лист главы

- Я строю лестницу наизусть: выручка → валовая → EBITDA → EBIT → чистая — и знаю вопрос каждой ступени.
- Я могу объяснить CEO за минуту, что такое EBITDA и почему её любят банки, — без слова «показатель».
- Я знаю нормы валовой маржи своей отрасли и положение своей компании относительно них.
- Я проверила красный флаг: не растёт ли наша выручка за счёт падения маржи.
- Я понимаю, почему мотивация продаж от выручки толкает маржу вниз.

Лестница сказала, что «Завод-Трейд» прибылен — пусть и скромнее, чем хотелось бы. Почему же здесь дважды за год задерживали зарплату? Пришло время для самой драматичной главы части — про деньги, кассовые разрывы и четверг, в который нечем платить.

Глава 7. Четверг, в который нечем платить зарплату

Пятое число

Эту сцену мне пересказывали в «Завод-Трейде» трое разных людей, и все трое — вполголоса.

Пятое число, день зарплаты. Утро. Главбух заходит к собственнику с распечаткой: на счёте — миллион восемьсот. Зарплатная ведомость — три двести. До крупного поступления от сети — девять дней: платёж по графику, сеть ничего не нарушает, просто график такой.

Дальше — по свидетельствам очевидцев. Собственник сначала не поверил: «Как миллион восемьсот? У нас же прибыль!» (Если вы прочитали предыдущие главы, вы уже знаете цену этому аргументу; он тогда — ещё не знал.) Потом был час звонков: дилерам — «можете заплатить пораньше?», знакомому — «перехватить на неделю», в банк — про овердрафт, который никто заранее не открывал и который банк за день, разумеется, не дал. Зарплату в итоге заплатили частями: производству пятого, офису — девятого. Четыре дня задержки.

Четыре дня — казалось бы, что такого. Вот что: в цеху к вечеру пятого знали все. К девятому — двое лучших наладчиков обновили резюме (выяснилось позже, при контрофферах). Мастер смены, взявший ипотеку, получил просрочку и звонок из банка — и рассказал об этом всем. А через месяц, когда компания в сезон попыталась набрать людей, рекрутёр услышала от кандидата: «У вас же зарплату задерживают». Город маленький, отрасль тесная.

Так выглядит **кассовый разрыв**: не убыток, не банкротство, не воровство — просто в конкретный четверг денег нет. Прибыльная компания, растущая компания, компания с портфелем заказов — и пустой счёт в день, когда пустым он быть не имеет права.

Компании умирают не от убытков в отчётах. Убыток — болезнь долгая, с ним живут годами. Умирают — от таких четвергов: кассовый разрыв в неудачный момент запускает лавину (поставщики останавливают отгрузки → производство встаёт → отгрузки клиентам срываются → поступления падают → следующий разрыв глубже), и раскрутить её обратно тем труднее, чем позже начали. Поэтому всё, что вы прочитаете в этой главе, я считаю самым важным практическим навыком финансиста. Планировать прибыль — важно. Не допускать пустого счёта в день зарплаты — священно.

Платёжный календарь: скучнейший документ, спасающий компании

Защита от «страшных четвергов» называется **платёжный календарь** — и это, признаю честно, самый скучный документ в арсенале финансиста. Таблица: дни — строками события. Остаток на утро. Ожидаемые поступления — от кого и сколько. Планируемые платежи — кому и сколько. Остаток на вечер. Всё.

Горизонт — от четырёх до тринадцати недель. Почему тринадцать — квартал: дальше точность падает так, что планирование по дням теряет смысл (там начинается помесечный БДДС — глава 9). Почему минимум четыре — сейчас объясню, и это главная мысль главы.

Разрыв, найденный за месяц, — это задача. Разрыв, найденный в среду вечером, — катастрофа.

Смотрите, как одно и то же событие меняет природу в зависимости от момента обнаружения. Календарь, построенный первого числа, показывает: двадцать восьмого остаток уходит в минус на полтора миллиона. У финансиста месяц. Он может: позвонить двум крупным должникам и договориться о ранней оплате (за скидку полпроцента — дешевле любого кредита); сдвинуть на неделю платёж поставщику, *позвонив заранее и попросив* — поставщики соглашаются почти всегда, если просят до срока, а не после; выбрать транш открытой кредитной линии; в конце концов, перенести необязательную закупку. Пять инструментов, все дешёвые, все спокойные. Разрыв закрыт, никто в компании о нём не узнал.

Тот же разрыв, обнаруженный накануне: инструментов ноль. Должники физически не успеют провести платёж. Поставщик, которому не заплатили без предупреждения, обижен. Кредитной линии нет (её открывают неделями). Остаются задержка зарплаты и унижение. Одинаковый разрыв — а исходы различаются как плановая операция и экстренная.

Поэтому платёжный календарь — не отчёт, а **радар**: его ценность не в точности (плюс-минус десять процентов — нормально), а в заблаговременности. И поэтому он живой: обновляется еженедельно, по пятницам, всегда. Календарь двухнедельной свежести — это выключенный радар с красивой заставкой.

Три правила, которые я выстраивала в каждой компании

Правило первое: приоритеты платежей — записаны, а не подразумеваются. Когда денег хватает на всё, приоритеты не нужны. Они нужны в день, когда заявок на платежи больше, чем денег, — а такой день случается у всех. Если приоритетов нет, платит тот, кто громче: настойчивый поставщик, у которого «горит», получает деньги раньше налоговой, у которой «не горит» — до дня блокировки счёта. Порядок, который я ставлю всюду: первым — то, за что наказывают немедленно и жёстко: налоги и зарплата (задержка налогов = блокировка счёта = остановка всех платежей вообще; задержка зарплаты = см. историю выше, плюс это просто-напросто незаконно). Вторым — критичные поставщики, без которых физически встанет производство или отгрузка. Третьим — все остальные, по договорённостям. Список утверждён, известен казначею и работает без совещаний.

Правило второе: считайте финансовый цикл. Вот и обещанная с главы 2 формула — то самое число, которое вы, возможно, уже прикинули в «Дневнике»:

Финансовый цикл = дни запасов + дни дебиторки – дни кредиторки

Дни запасов — сколько в среднем деньги лежат «в товаре» ($\text{запасы} \div \text{себестоимость} \times 365$). Дни дебиторки — сколько ждём оплату после отгрузки ($\text{дебиторка} \div \text{выручка} \times 365$). Дни кредиторки — сколько сами не платим поставщикам ($\text{кредиторка} \div \text{закупки} \times 365$) — это единственный член формулы, который работает *на* нас: пока мы должны поставщику, его деньги крутятся в нашем обороте.

Считаем «Завод-Трейд». Запасы 95 при себестоимости 360: $95/360 \times 365 \approx 96$ **дней**. Дебиторка 120 при выручке 500: $120/500 \times 365 \approx 88$ **дней**. Кредиторка 35 при закупках 260: $35/260 \times 365 \approx 49$ **дней**. Цикл: $96 + 88 - 49 = 135$ **дней**.

Четыре с половиной месяца каждый рубль компании, войдя в оборот, гуляет по складам и чужим карманам, прежде чем вернуться. Вот, кстати, и точный ответ на вопрос «Дневника» главы 2 — теперь у числа есть имя и формула.

Зачем это знать в главе про кассовые разрывы? Затем, что длинный цикл — их перво-причина: чем дольше деньги в пути, тем больше их нужно «в трубе» одновременно и тем чувствительнее компания к любому сбою — задержке оплаты, сезонному пику закупок, крупному заказу. И затем, что цикл — это управляемая величина с огромной ценой деления: у «Завод-Трейда» **каждые десять дней сокращения цикла высвобождают порядка четырнадцати миллионов живых денег** (грубо: $\text{выручка} 500 / 365 \times 10$). Не заработанных — высвобожденных: они уже принадлежат компании, просто заморожены. Программа «минус 40–50 дней цикла», которую мы построим в финальном кейсе, стоит больше годовой прибыли — деньгами на счетах.

Правило третье: подушка и линии — заранее. Минимальный неснижаемый остаток на счетах (у каждой компании свой; ориентир — неделя-две обязательных платежей) — и открытые кредитные линии на один-два месяца расходов. Ключевое слово — *открытые заранее*: линию открывают, когда у компании всё хорошо, отчётность красивая и банк ласков. Когда всё плохо, банк линию не даст — у него на этот случай стоп-факторы, и ваш кассовый разрыв — первый из них. Открытая и невыбранная линия стоит копейки (комиссия за лимит) и покупает главное: право на спокойствие в плохую неделю. Я называю это «зонтом в солнечную погоду» — и мы ещё вернёмся к банкам в главе 17.

Кредиторка: единственный друг в формуле

Прежде чем закрыть тему цикла, — раздел, который я долго не решалась включить в книгу, потому что он требует деликатности. Речь о третьем члене формулы финансового цикла — днях кредиторки — и о том, что это единственная переменная, работающая *на* компанию: пока вы должны поставщику, его деньги крутятся в вашем обороте бесплатно.

Отсюда соблазн, который я наблюдала в десятках компаний и который прошу распознать в себе и давить: «давайте просто платить поставщикам позже — вот и улучшение цикла». Технически — правда: сдвиг оплат с 49 до 70 дней у «Завод-Трейда» высвободил бы порядка пятнадцати миллионов. Практически — это заём у собственной репутации под самый высокий процент на рынке, просто процент этот невидим в отчётности. Считается он так: поставщик, которому системно платят с задержкой, закладывает свою боль в цену (по моим наблюдениям — 2–5% к прайсу «для этих, которые тянут»), снимает вас с приоритетной отгрузки в дефицит (а дефицит случается всегда в самый нужный момент), перестаёт предупреждать о повышениях заранее и первым переводит на предоплату при любом слухе о ваших проблемах — то есть отбирает кредиторку ровно в момент, когда она нужнее всего. Вспомните лавину из начала главы: она начинается именно здесь.

Правильная работа с кредиторкой — не задержки, а **переговоры и системность**. Три легальных и уважительных инструмента. Первый: официально пересмотреть условия — поставщик, которому *предложили* 60 дней вместо 45 в обмен на что-то ценное для него (годовой объёмный контракт, статус приоритетного поставщика, отказ от тендерного давления), соглашается на удивление часто; та же отсрочка, взятая явочным порядком, разрушает отношения, взятая переговорами — укрепляет их. Второй: платить точно в срок, но никогда — раньше срока; в компаниях без казначейской дисциплины оплата «по мере поступления счетов» регулярно означает оплату на неделю-две раньше договора, и это подарки поставщикам из вашего оборотного капитала — аудит фактических дат оплат против договорных сроков почти всегда находит несколько «подаренных» дней. Третий: дифференцировать — критичным поставщикам (тем, без кого встанет производство) платить образцово и даже досрочно в обмен на скидку, если её ставка выше стоимости ваших денег; заменяемым — ровно по договору, торгуясь за длину этого договора. Кредиторка — это отношения, конвертированные в оборотный капитал, и как любые отношения, она наращивается годами и разрушается за один сорванный платёж без звонка.

Вторая история: разрыв, которого не было

И контрпример — потому что до сих пор в этой главе кассовые разрывы только случались, а полезно один раз увидеть, как выглядит разрыв, который *не случился*.

Год спустя после постановки календаря в «Завод-Трейде» — обычная февральская пятница, обновление календаря. Экономист замечает: через пять недель, в конце марта, остаток уходит в минус два и восемь. Причина собралась из трёх невинных событий: крупный дилер попросил перенести оплату на две недели («у нас у самих сети тянут» — знакомая музыка), налоговый платёж квартала, и внеплановая закупка фурнитуры под срочный заказ сети — тот самый заказ, которому все радовались на утренней планёрке.

Дальше произошло... ничего. В этом и суть. В понедельник за пятнадцать минут решили: дилеру перенос согласовать (но попросив взамен увеличить следующий заказ — раз уж просит об услуге), закупку фурнитуры разбить на два транша по согласованию с поставщиком, и на всякий случай предупредить банк о возможной выборке трёх миллионов из линии на десять дней (линия была открыта заранее — глава про зонт в солнечную погоду). К концу марта разрыв по факту составил ноль: хватило первых двух мер, линию не тронули. Никто в компании, кроме троих участников понедельничного разговора, вообще не узнал, что что-то намечалось.

Я рассказываю эту непримечательную историю на каждом обучении казначеев, потому что она — портрет зрелого управления деньгами: снаружи оно выглядит как отсутствие событий. Никаких подвигов, звонков в панике, «Елена опять всех спасла». Просто скучная пятничная таблица, пятнадцать минут в понедельник и ноль последствий. Есть горькая ирония в том, что лучшую работу финансиста никто не видит по определению — видят только провалы; и если вам нужна профессия с аплодисментами, вы выбрали не ту главу. Зато у этой работы есть другая награда: спокойные глаза главбуха пятого числа. Поверьте, она стоит аплодисментов.

Ошибка, которая стоила денег

За годы работы я видела немало компаний, переживших свой «страшный четверг», и у этих историй пугающе одинаковый сюжет. Расскажу одну, с цифрами.

Оптовая компания, оборот около 700 миллионов, прибыльная, растущая. Платёжного календаря нет — «зачем, деньги всегда были». Дальше совпали три обычных события: крупный клиент задержал оплату на две недели (не со зла — у него свой разрыв), сезонная закупка по предоплате, квартальный НДС. Каждое событие по отдельности было известно заранее! Клиентская задержка — предсказуема по его платёжной истории, закупка — запланирована, НДС — в календаре любого бухгалтера. Не существовало только места, где эти три строки встретились бы на одном листе. Они встретились на расчётном счёте.

Дальше по нотам: задержка зарплаты (впервые за двенадцать лет), экстренный кредит под ставку «для тех, кому срочно» — на 6 пунктов дороже рынка, слом графика поставщикам — двое перевели компанию на предоплату, что *удлинило* финансовый цикл и заложило следующий разрыв. Совокупная цена одного необнаруженного вовремя разрыва, когда мы посчитали её год спустя: около девяти миллионов прямых потерь — переплата по «пожарному» кредиту, потерянные скидки поставщиков, уволившийся начальник склада. Платёжный календарь на тринадцать недель эта компания построила за два дня — *после*. Он и до стоил бы два дня. Разница между «до» и «после» — девять миллионов и год восстановления репутации плательщика.

Мораль, которую я прошу запомнить дословно: кассовые разрывы почти никогда не приходят из неизвестности. Они собираются из событий, о каждом из которых кто-то в компании знал. Календарь — это место, где знания встречаются раньше, чем на счёте.

Как спросил бы CEO

«Так, у меня идея. Раз проблема в том, что сеть платит через семьдесят пять дней, — давай возьмём кредит побольше, закроем все дыры разом и не будем дёргаться каждый месяц с твоим календарём?»

Слабый финансист / сильный CFO

Слабый финансист: «Можно, посчитаю, сколько нужно». Берёт максимум, компания привыкает жить в кредит, проценты съедают маржу, а через год выясняется, что дыра выросла вместе с оборотом — кредит закрыл симптом и одобрил причину.

Сильный CFO: «Кредит в этой истории нужен, но он — третий шаг, а не первый, и вот почему. Наша дыра — это финансовый цикл 135 дней, и она *растёт вместе с продажами*: чем больше отгружаем, тем больше денег висит в отсрочках. Кредитом её не закрыть — её можно только кредитовать, вечно и всё дороже. Первый шаг — сократить сам цикл: одна только работа с просрочкой и складом высвобождает десятки миллионов, я покажу расчёт. Второй — под то, что останется, выбрать правильные инструменты: под дебиторку сетей — факторинг, он привязан к отгрузкам и растёт вместе с ними; под сезонную закупку — возобновляемая линия, а не кредит, чтобы не платить проценты за деньги, которые нужны три месяца в году. И третий — да, открыть резервную линию на разрывы, заранее, пока банк нас любит. Итого вместо одного большого кредита — три инструмента подешевле и план, после которого заниматься нужно меньше, а не больше».

Разница: слабый решает вопрос «где взять денег», сильный — вопрос «почему их не хватает». Первый ответ приходится повторять каждый год, и каждый год он дороже.

Одна таблица

Платёжный календарь «Завод-Трейда» на две недели — тот самый, которого не было пятого числа (млн #; красным был бы подсвечен провал):

День
Поступления
Платежи
Остаток на вечер

1 (пн)

0,4 (розница)

0,8 (сырьё)

2,4

2

0,3

0,2

2,5

3

1,1 (дилер)

1,6 (энергия, аренда)

2,0

4

0,2

0,4

1,8

5 (день зарплаты)

0,0

3,2 (ФОТ)

−1,4 ← разрыв

8

0,9 (дилеры)

0,3

−0,8

10

0,5

0,7

−1,0

12

0,4

0,2

–0,8

14

6,2 (сеть, по графику)

1,1

4,3

Всё видно за месяц вперёд: разрыв –1,4 держится девять дней и закрывается плановым платежом сети. Решения на выбор (в порядке дешевизны): попросить у сети раннюю оплату за скидку; сдвинуть платёж за сырьё дня 1 на день 14, позвонив поставщику заранее; транш кредитной линии на 2 миллиона на девять дней — стоит около двенадцати тысяч рублей процентов. Двенадцать тысяч — против задержанной зарплаты, двух наладчиков с резюме и репутации в тесной отрасли. Вот цена радара.

Попробуйте сами

Постройте платёжный календарь на неделю. Остаток на утро понедельника — 2 млн. Поступления: понедельник 1,5; среда 0,8; пятница 3,0. Платежи: вторник 2,0 (аренда, двигать нельзя); четверг 2,5 (поставщик, можно двигать при заблаговременном звонке); пятница 1,0 (зарплата — двигать нельзя никогда). Найдите день разрыва и его глубину. Предложите два способа закрыть — и посчитайте стоимость варианта «кредит на нужное число дней под 20% годовых». (Разбор — в приложении.)

Дневник будущего CFO

Выясните про свою компанию три вещи — по возможности не задавая прямых вопросов, а наблюдая. Первая: существует ли платёжный календарь — настоящий, обновляемый, а не «у главбуха всё в голове» (в голове — не считается: голова уходит в отпуск и увольняется). Вторая: записаны ли где-нибудь приоритеты платежей — или в тяжёлый день будет решать громкость. Третья: есть ли открытая кредитная линия «на всякий случай» — спросите как бы между делом, это нормальный профессиональный интерес. Три «да» — вы работаете в компании со зрелым казначейством, учитесь у них. Три «нет» — перед вами, возможно, самый быстрый способ принести компании пользу масштаба, сильно превышающего вашу должность. Календарь на тринадцать недель строится за два дня. Запомните это предложение — оно ещё прозвучит в главе о карьере.

Фраза главы

Разрыв, найденный за месяц, — задача на полчаса. Разрыв, найденный в среду вечером, — катастрофа с последствиями на год. Между ними — одна таблица, обновляемая по пятницам.

Чек-лист главы

- В моей компании есть платёжный календарь минимум на 4 недели, и он обновляется еженедельно.
- Приоритеты платежей записаны и известны, а не живут в чьей-то голове.
- Я посчитала финансовый цикл своей компании по формуле: дни запасов + дни ДЗ – дни КЗ.
- Я знаю цену деления: сколько денег высвобождают моей компании десять дней сокращения цикла.
- Кредитные линии «про запас» открыты в хорошие времена — или я знаю, что их нет, и понимаю, чем это грозит.

Тушить пожары мы научились. Следующая часть книги — о том, как сделать, чтобы они не загорались: планирование. И начнём с документа, который в большинстве компаний ненавидят, — с бюджета. Постараюсь убедить вас, что ненавидят его зря — просто почти везде он собран не так и не для того.

Часть II. Планировать и считать

Глава 8. Бюджет — это не таблица, это договор

Скандал

Первый бюджетный комитет, который я вела сама, закончился скандалом. Расскажу честно, потому что этот скандал научил меня большему, чем три книги о бюджетировании.

Ноябрь, переговорная, верстаем год. Коммерческий директор выходит с презентацией: рост продаж — тридцать процентов, «рынок позволяет, команда готова, дайте только маркетинг». Следом директор производства: под такой рост нужен новый цех — сорок миллионов, иначе «я эти объёмы физически не сделаю, у меня загрузка девяносто два процента». Затем слово берёт собственник и сообщает, что в следующем году планирует наконец забрать приличные дивиденды — «двадцать лет вкладывал, имею право».

Я к тому моменту уже посчитала деньги и знала то, чего не знал никто из троих: на все три желания денег нет. На два — впритык. Я сказала это вслух — прямо, с цифрами, но без подготовки. Дальше было громко. Коммерческий обвинил производство в том, что оно «вечно тормозит рост». Производство — коммерцию в том, что «продаёте то, чего нет». Собственник — обоих в том, что «в этой компании невозможно ничего заработать». Комитет разошёлся без бюджета, а я сидела над своими табличками с ощущением полного провала.

Провалом это и было — но не бюджета, а моей подготовки. Через неделю мы собрались снова, и об этой второй встрече — чуть позже. А пока — главный вывод, который я вынесла из первой: все трое были **правы**. Рынок действительно позволял тридцать. Цех действительно был нужен под такой рост. Собственник действительно имел право на дивиденды. Бюджетный конфликт — это почти никогда не конфликт правых с неправыми. Это конфликт нескольких правд, на которые не хватает одних денег.

Именно для этого и существует бюджет. Не «таблица для галочки», не «финансисты опять требуют цифры» — а **договор между амбициями и возможностями, записанный в деньгах**. Слово «договор» здесь несёт полный юридический вес: у него есть стороны с интересами, переговоры, взаимные уступки, подписи — и ответственность за исполнение.

Как собирается конструктор

Бюджет компании — не один документ, а конструктор из связанных блоков, и порядок сборки всегда один. Нарушение порядка — самая частая техническая причина мёртвых бюджетов, поэтому пройдем цепочку внимательно.

Первым — всегда бюджет продаж. Сколько, чего, кому и почём мы продадим. Он главный не по важности подразделения, а по положению в цепи: все остальные цифры компании — производные от него. Ошибка в продажах каскадом ломает всё: завысили план — закупили лишнее сырьё, наняли лишних людей, заморозили деньги в складе; занизили — сорвали отгрузки и подарили клиентов конкурентам. Поэтому к бюджету продаж — два жёстких требования. Он строится **на драйверах, а не на желаниях**

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.