



12+

ЭКСПЕРТ СИСТЕМА БИЗНЕС

КАК ПРЕВРАТИТЬ ЭКСПЕРТНОСТЬ
В УПРАВЛЯЕМЫЙ БИЗНЕС



СТРАТЕГИЯ



ПРОЦЕССЫ



КОМАНДА



МЕТРИКИ



АВТОМАТИЗАЦИЯ

Лилии
САРАЕВОЙ

ЛИТЕРАТУРНОЕ АГЕНТСТВО

Артем Ступак

**Эксперт. Система. Бизнес.
Как превратить экспертность
в управляемый бизнес**

«Издательские решения»

Ступак А.

Эксперт. Система. Бизнес. Как превратить экспертность в управляемый бизнес / А. Ступак — «Издательские решения»,

Экспертность помогает начать. Система помогает расти. Литературное агентство Лилии Сараевой представляет книгу «Эксперт. Система. Бизнес. Как превратить экспертность в управляемый бизнес». Здесь собран практический опыт предпринимателей и экспертов, которые превратили знания в управляемый бизнес. Без теории ради теории, без универсальных рецептов — только работающие подходы, реальные кейсы и инструменты, которые помогают навести порядок, увеличить прибыль и создать компанию, способную расти.

© Ступак А.

© Издательские решения

Содержание

Введение	7
Сараева Лилия	8
Личный бренд как бизнес-система. Как я выстроила систему вокруг своего имени и помогаю это делать другим	9
Алексеева Вера	15
3 миллиона рублей на поиск своего профессионального пути: как я пришла к собственной системе и реализации	16
Бородин Александр	21
Управленческий учет как система: что именно нужно внедрять и в какой последовательности	22
Бурцева Ольга	27
Финансовая прозрачность как конкурентное преимущество	28
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Эксперт. Система. Бизнес

Как превратить экспертность в управляемый бизнес

Авторы: Сараева Лилия, Алексеева Вера, Бородин Александр, Бурцева Ольга, Герингер Олеся, Кузьменков Александр, Назаренко Ольга, Починкова Наталья, Самусенко Наталья, Кондрацкая Ольга, Смыслова Ольга, Ступак Артем, Татаренко Алексей, Точенова Мария, Ульянова Лара, Шандорова Екатерина, Элиашвили Екатерина

Шеф-редактор Елена Жаркова

Дизайнер обложки Вера Цветкова

Литературный агент Лилия Сараева

Литературный агент Эмиль Ахундов

- © Лилия Сараева, 2026
- © Вера Алексеева, 2026
- © Александр Бородин, 2026
- © Ольга Бурцева, 2026
- © Олеся Герингер, 2026
- © Александр Кузьменков, 2026
- © Ольга Назаренко, 2026
- © Наталья Починкова, 2026
- © Наталья Самусенко, 2026
- © Ольга Кондрацкая, 2026
- © Ольга Смыслова, 2026
- © Артем Ступак, 2026
- © Алексей Татаренко, 2026
- © Мария Точенова, 2026
- © Лара Ульянова, 2026
- © Екатерина Шандорова, 2026
- © Екатерина Элиашвили, 2026
- © Вера Цветкова, дизайн обложки, 2026

ISBN 978-5-0070-7884-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Лилии
САРАЕВОЙ
ЛИТЕРАТУРНОЕ АГЕНТСТВО

Введение

Почти каждый эксперт начинает с личного мастерства. В этом есть сила: люди приходят к его опыту, имени, подходу и репутации. Но в какой-то момент одной лишь экспертности становится недостаточно.

Когда все держится на одном человеке, рост быстро упирается в пределы времени, сил и внимания. Эксперт может быть востребованным, много работать, хорошо зарабатывать, но чтобы выйти на следующий уровень, важно научиться превращать опыт в продукт, знания — в процессы, поток клиентов — в систему, а личную экспертность — в бизнес, который можно развивать и масштабировать.

Решения редко находятся в одном инструменте или одной технологии. Они складываются из множества выборов: как выстроить процессы, управлять финансами, использовать современные технологии, развивать команду, работать с клиентами и принимать решения на основе данных, а не интуиции.

Эта книга — взгляд на путь эксперта к управляемому бизнесу с разных сторон. Ее авторы — практики, которые каждый день помогают компаниям решать именно такие задачи. У каждого свой опыт, свои методы и свои инструменты, но всех объединяет одно убеждение: сильный бизнес начинается там, где появляется система.

Возможно, именно в одной из следующих глав вы найдете идею, которая поможет вам сделать следующий шаг: выйти из ручного управления, усилить свою экспертность и начать строить бизнес, который растет не только за счет ваших личных усилий.

Желаем вам полезного чтения и сильных бизнес-решений!

Сараева Лилия

*Маркетолог, основательница маркетингового агентства и литературного агентства
Лилии Сараевой, эксперт СМИ, соавтор книг*



Личный бренд как бизнес-система. Как я выстроила систему вокруг своего имени и помогаю это делать другим

С чего все начиналось

Меня зовут Лилия Сараева. Сегодня я основательница маркетингового и литературного агентств. За два года больше двухсот экспертов стали авторами с нами — среди них и действующие писатели с именем, и эксперты, для которых это была первая публикация в жизни. Я сама соавтор четырнадцати книг, и эта глава станет пятнадцатой. Но начиналось все гораздо скромнее, и об этом я и хочу рассказать честно — без «причесанной» истории успеха.

Шесть лет назад я начинала как СММ-специалист, вела социальные сети, привлекала клиентов экспертам, помогала им продавать. Я не пришла в маркетинг с громким именем. Я его себе построила.

За плечами у меня уже был серьезный опыт работы в крупных структурах, который научил меня системности и привычке доводить дело до результата. С этим же подходом я зашла и в маркетинг. Мне всегда было важно не «красиво вести страницу», а получать результат, который можно посчитать. Сколько пришло заявок? Сколько из них стали клиентами? Насколько вырос доход эксперта?

Почему я вообще пошла в это дело? Если честно, мне всегда было тесно в роли исполнителя. Хотелось не быть винтиком в чужой системе, а строить свое. Я долго к этому шла, готовила почву, пробовала разное. И когда, наконец, выбрала маркетинг, я загорелась по-настоящему — мне было интересно разбираться в алгоритмах, в людях, в том, что заставляет человека довериться эксперту и прийти к нему. Этот интерес меня и тянул вперед все эти годы.

Я очень много работала. Вкладывалась в обучение, в практику, в каждый проект. Все деньги, которые приходили, я снова вкладывала в развитие — в курсы, в инструменты, в команду. Сфера маркетинга меняется быстро: то, что отлично работало вчера, сегодня может не работать вовсе. Поэтому останавливаться было нельзя, и, честно говоря, я и не хотела.

Постепенно из специалиста, который делает задачи руками, я выросла в человека, который выстраивает целые системы привлечения. А потом развернула эту же систему вокруг собственного имени. Расскажу все по порядку — так, как это происходило со мной.

Сначала была система для других

Эту систему я выстраивала в работе с клиентами. И начинала всегда с одного — с социальных сетей.

Это была ежедневная работа: активность сразу на нескольких площадках, разные способы зацепить и привести клиента, выстроенные воронки — маршруты, по которым человек идет от первого касания до сделки. Я не выкладывала посты ради постов. Я смотрела, куда дальше пойдет человек, который их увидел.

Здесь важная мысль, которую я поняла рано. В офлайн-бизнесе с ежедневными продажами незачем бежать спринт от запуска к запуску на пределе сил. Можно идти ровно, в комфортном темпе, и каждый день получать заявки. Главное — один раз правильно выстроить маршрут, по которому идет клиент. Дальше система работает сама, а ты лишь поддерживаешь ее и улучшаешь.

Когда поток заявок налаживался, я смотрела дальше. Как отличаться от конкурентов? Как удерживать внимание? Как завоевывать доверие аудитории, а не просто собирать лайки? Это и есть второй уровень — когда базовый трафик уже идет и пора отстраиваться. И вот тут в дело вступают более сильные инструменты.

Один из моих любимых примеров — агентство недвижимости. Я привела ему больше четырех тысяч заявок только за счет контента, без единого рубля на рекламу. Вирусные ролики, правильная упаковка, бесплатные способы привлечения. За год работы прибыль агентства выросла в пять раз. Эти тысячи заявок — не цифра в отчете. Это живые люди, которые пришли на консультацию, потому что им стало интересно и они начали доверять.

И это не разовая удача. Конверсия из заявки в сделку у моих клиентов доходит до тридцати пяти процентов — то есть каждый третий, кто оставил номер, становится клиентом. Когда я вижу такие цифры, я понимаю, что система собрана правильно. Я вообще больше верю цифрам, чем красивым словам.

Здесь же я поняла еще одну важную вещь про работу эксперта. Хороших специалистов на рынке гораздо больше, чем кажется. Но почти у всех одна и та же беда — они не умеют донести свою ценность. Можно быть лучшим в своем деле и при этом сидеть без клиентов просто потому, что о тебе никто не знает. Моя работа во многом про это: открыть людям сильного эксперта, иногда даже самому эксперту показать, насколько он хорош.

Дальше — СМИ и узнаваемость

Когда соцсети работают, наступает момент проявляться шире. Следующим инструментом для меня стали СМИ — публикации, эфиры, экспертные комментарии.

Здесь есть один эффект, который я очень люблю показывать. У меня были клиенты, которых в поиске долго «перебивали» однофамильцы — более известные, давно в выдаче. После грамотной работы со СМИ мои эксперты обходили их по своему имени. Человек вводит фамилию — и первым видит вашего эксперта, а не случайного тезку. Для меня это всегда маленькая победа: значит, имя клиента теперь весит больше, чем имя того, кто годами был впереди.

СМИ дают то, что не купишь рекламой, — узнаваемость и вес. После публикаций экспертов начинают звать на выступления, приглашать в проекты. В голове клиента щелкает простое: раз его спрашивают журналисты, значит, ему можно доверять. И путь до сделки становится короче еще до первого разговора.

Я заметила это по своим клиентам очень отчетливо. Стоит эксперту дать интервью, а потом грамотно показать этот фрагмент в соцсетях — и доверие аудитории растет скачком. Люди видят: его знаниями интересуются журналисты, значит, перед ними настоящий специалист. Один эфир или статья делают для репутации больше, чем месяцы обычных постов. И живут они потом годами — в поиске, в публикациях, в памяти аудитории.

И книги, в которые возвращаются

А дальше — книги. Самый недооцененный инструмент и при этом самый долговечный. Реклама живет месяц, пока вы платите. Книга работает на вас годами и индексируется по вашему имени.

Расскажу про одну свою клиентку. Она соавтор шести наших книг, и седьмую, личную, мы написали вместе. Недавно она пишет мне: набрала в нейросетевом поиске запрос про курс по своей теме — и искусственный интеллект выдал ей ссылки на ее собственный курс и ее книги. Вот что значит долгая системная работа. Имя примелькалось так, что ее рекомендуют уже не только люди, но и алгоритмы.

И таких, кто возвращается за второй, третьей, шестой книгой, у нас много. Потому что результат виден сразу. Одну книгу мы размещаем больше чем на тридцати площадках — и уже из одной публикации автор получает множество ссылок на себя в Яндексe и Google. А каждая следующая книга добавляет имени вес и еще прочнее закрепляет его в выдаче.

Я помню, как это работает, по себе. Когда вышла моя первая книга, я просто выложила сторис с обложкой. Ни рекламы, ни прогрева. И получила столько откликов, что сама удивилась — писали даже люди, с которыми я не общалась годами. Тогда я и почувствовала: книга работает за тебя, даже когда ты отдыхаешь.

А еще книга — это про то, чтобы не ждать идеального момента. Одну из своих книг я писала буквально на чемоданах, во время переезда, зимой, в полном бытовом хаосе. И все равно закончила — потому что за спиной была система и команда, а не настроение. Идеального момента не будет ни у кого. Будет либо система, которая доведет до конца, либо вечное «потом».

И есть в книгах кое-что, чего не измерить заявками. Я подарила свои книги маме. Ее глаза наполнились такой гордостью, что это невозможно описать словами. Книга остается. Ее будут держать в руках мои внуки. Иногда одна глава — это не просто текст, а путь к себе и след, который переживет любые соцсети.

Я применила все это на себе

Самое честное, что я могу сказать: я не придумала эти инструменты в теории и не держала их только для клиентов. Каждый инструмент я сразу тестировала и на себе. Я с самого начала не просто работала экспертом — я строила свой бизнес. Поэтому все, что приносило результат клиентам, я тут же примеряла на собственное имя.

Я активно выходила в СМИ — и интерес ко мне как к эксперту рос. Потом начала писать книги, и это отстроило меня от конкурентов сильнее всего. Именно благодаря книге меня впервые пригласили выступить — двери открывали не только публикации в СМИ, книга работала не хуже. А еще через книги я выстроила собственную систему трафика. В одну из своих книг я вшила воронку: ссылки на канал, QR-коды, призывы внутри глав. Замерила результат — сорок семь человек перешли в мой телеграм-канал, трое стали клиентами с долгосрочным контрактом.

Сорок семь переходов — звучит скромно. Но это не охват, это люди, которые сами пришли и остались. А трое из них принесли долгий контракт. И книга продолжает работать: лежит на площадках, индексируется по моему имени, приводит новых читателей и клиентов. Вложилась один раз — отдача идет до сих пор.

То есть все, чему я учила экспертов, сработало и на мне. Это и убедило меня окончательно: личный бренд — не история про удачу, а управляемая система. Ее можно собрать осознанно, шаг за шагом.

И знаете, что было самым сложным? Не инструменты. Разрешить себе. Долго я была уверена, что писать книги, выходить в эфиры, выступать со сцены — это для кого-то другого, более крупного, более именитого. А оказалось, что это вопрос не таланта, а системы и решения начать. Я просто сделала для себя то, что годами делала для клиентов. И все получилось.

Если разложить мой путь на понятные шаги, выходит простая последовательность, по которой я веду и своих клиентов. Сначала — позиционирование: в одной фразе ответить, кто вы и почему именно к вам. Потом — упаковка точек входа, чтобы за три секунды было понятно, чем вы полезны. Дальше — регулярные материалы с настоящей пользой, а не посты ради активности. Затем выход в медиа: комментарии, публикации, книга. И в каждой точке — воронка, которая ведет человека к следующему шагу. Звучит просто. Работает — годами.

Момент, когда я поняла, что выросла

Был день, который я запомнила надолго. Меня пригласили выступить спикером на одной из крупнейших отраслевых конференций — в ней принимали участие больше десяти тысяч специалистов по недвижимости.

Еще недавно я ходила на такие конференции просто как участник. Сидела в зале, слушала других. Большого опыта публичных выступлений у меня не было. А тут меня позвали на сцену — как эксперта, к которому пришли за знаниями. Я хорошо помню это чувство. Не гордость даже, а тихое понимание: вот к чему привела вся эта дорога. Соцсети, СМИ, книги — каждый шаг складывался в одно. В имя, которое теперь работает на меня само.

И позвали меня туда не потому, что я кого-то об этом попросила, а потому что система уже сделала свою работу. Меня было видно.

За участие в подобных мероприятиях многие платят, и немало. А ко мне приглашения стали приходиться сами — потому что мое имя уже что-то значило для тех, кто их рассылал. Это и есть момент, ради которого стоит вкладываться в личный бренд. Когда не вы стучитесь в двери, а двери открываются вам навстречу. Я шла к этому несколько лет, по шагу, без волшебных таблеток. Но дошла.

Главное, чему меня научила эта дорога

Если выделить одну мысль, ради которой я вообще пишу эту главу, она такая: все, что я делаю, я делаю ради результата для эксперта.

Я очень практичный человек. У меня не бывает «охватов ради охватов» и активности ради галочки. Каждый шаг я проверяю одним вопросом: принесет ли это заявки, клиентов или тот охват, который потом превратится в заявки? Если инструмент не работает на результат — он мне не нужен, каким бы красивым ни был.

Поэтому я никогда не обещаю клиенту волшебную таблетку. Ее просто нет. Даже работая в одной нише, с каждым человеком я выстраиваю свой план — по шаблону тут не сработает. Зато я обещаю другое: что каждое наше действие будет осмысленным и нацеленным на результат. Что мы не будем тратить ваш бюджет и ваше время на красивую пустоту. Это, наверное, и есть моя главная черта как маркетолога — я считаю каждый шаг.

И еще одно, без чего в моем деле нельзя, — я всегда внедряю новое раньше других. Сейчас я активно осваиваю искусственный интеллект и внедряю автоматизацию в свою компанию и свой бизнес. На этой же базе я запускаю новые услуги для клиентов — помогаю внедрять искусственный интеллект и автоматизацию в их процессы. Рынок не стоит на месте, и я не собираюсь. То, что дает преимущество сегодня, завтра станет нормой — и я хочу, чтобы мои клиенты были там первыми.

Из этого и складывается личный бренд как бизнес-система. Не набор разрозненных действий, а связанный маршрут: соцсети приводят аудиторию, отстройка от конкурентов и доверие удерживают ее, СМИ дают вес и узнаваемость, книга закрепляет статус и работает годами. И в каждой точке — воронка, которая ведет человека дальше, к сделке.

И еще важное: это не про то, чтобы казаться лучше, чем ты есть. Я против обезличенного маркетинга и пустых картинок. Моя задача — честно раскрыть эксперта: показать, какой он профессионал, чем живет, чем реально помогает. Сильная упаковка только усиливает то, что есть на самом деле. Если за обложкой настоящая польза — система делает ее видимой для всего рынка.

Еще одно правило, которое я вывела для себя за эти годы: в работе с продвижением я всегда задаю вектор. Клиент доверяет мне процесс, и я веду. Не потому что не слушаю его пожеланий, а потому что вижу всю картину целиком и знаю, каким инструментом привести человека в нужную точку. Эксперт силен в своем деле. Я сильна в том, чтобы это дело увидели и купили. Каждый занимается тем, что умеет лучше всех, — и тогда результат приходит быстрее.

Я прошла этот путь сама. Из специалиста по продвижению выросла в человека со своей командой и двумя агентствами. И вырастила немало экспертов рядом. Знаю по себе: многие останавливаются на роли «просто эксперта» — боятся идти дальше, выходить из тени. Мне в свое время нужен был толчок. Этим толчком стали книги и СМИ. А за ними пришли и сцена, и узнаваемость, и клиенты, которые приходят сами.

И еще я вижу, как это меняет самих людей изнутри. Один автор написал мне после выхода книги: «Благодаря ей я впервые поверил, что мой опыт важен». Вот ради таких слов во многом и стоит все это затевать. Личный бренд меняет не только цифры в отчете, но и то, как человек сам себя ощущает. А уверенный в себе эксперт продает совсем иначе.

Если вы сейчас там, где была я

Вы можете быть прекрасным специалистом. Но пока о вас знает только узкий круг, вы упираетесь в потолок — по деньгам, по влиянию, по масштабу. Я очень хорошо помню это ощущение. И знаю, что выход есть, потому что прошла этот путь сама.

Я знаю все возражения наизусть, потому что слышала их сотни раз. «Дорого» — но один месяц рекламы стоит примерно столько же, а книга работает годами. «Нет времени писать» — глава в сборник — это несколько дней, и мы ведем за руку на каждом шаге. «Не умею писать» — а и не нужно: вы делитесь опытом, а упаковываем его мы. «Вдруг никто не прочитает» — книга работает не только как чтение, но и как ваше имя в поиске на годы вперед. За каждым из этих страхов я когда-то стояла сама. И прошла сквозь них.

Начать можно с малого — с того шага, который ближе именно вам. Кому-то пора навести порядок в соцсетях и выстроить воронки. Кому-то — выйти в СМИ и наконец обогнать в поиске собственных тезок. А кому-то — написать главу в книгу, чтобы получить статус автора и закрепить имя в выдаче надолго. Не обязательно делать все сразу. Достаточно сделать первый шаг и не останавливаться.

Я и моя команда помогаем экспертам с двух сторон. Через маркетинговое агентство мы продвигаем вас в социальных сетях и СМИ и берем всю работу по привлечению клиентов на себя — вам остается обрабатывать заявки. Через литературное агентство помогаем издать книгу: в соавторстве или собственную, от темы и текста до публикации на десятках площадок и вшитых внутрь воронок.

Когда-то я сама сидела в зале, смотрела на тех, кто на сцене, и думала, что это не про меня. Оказалось — про меня. Просто между «не про меня» и сценой лежат система и решение начать. Все остальное — дело техники и времени.

И если внутри откликнулось — начните с книги. Сейчас идет набор соавторов в новый коллективный проект, и это самый простой и быстрый способ получить статус автора, закрепить свое имя в поиске и пройти весь путь с сопровождением на каждом шаге. Даже если вы никогда не писали — мы поможем сформулировать тему, соберем и упакуем вашу главу. Напишите мне, и я расскажу про условия участия и помогу выбрать вашу тему.

Мои контакты

Сайт: <https://ls-media.ru>

Телеграм: https://t.me/saraeva_lm

ВКонтакте: https://vk.com/lili_saraeva

Отсканируйте QR-код — выберите книгу, тему главы и узнайте сроки выхода. Актуальные проекты для соавторов уже внутри:



<https://saraeva-media.ru>

Алексеева Вера

Ментор, проводник в истинную проявленность, реализацию, чувствование себя и лучшую жизнь



3 миллиона рублей на поиск своего профессионального пути: как я пришла к собственной системе и реализации

Меня зовут Вера Алексеева, я являюсь проводником в реализацию, проявленность и чувствование себя через духовность и раскрытие истинного потенциала человека.

Тема экспертности и бизнеса куда шире, чем просто поиск рабочих инструментов: главное — что у человека внутри. Я работаю комплексно с двух сторон: духовности и мышления. Я твержу на каждом углу, что душа и мозг противоречат друг другу, и это сказывается на развитии человека. Я глубоко убеждена, что душа мечтает, а мозг стоит преградой на пути реализации желаний. В своей работе я умею мягко подружить их, благодаря чему у меня и моих клиентов быстро исполняются желания, а доход увеличивается в 2—4 раза. Я помогаю наладить контакт с душой, чувствовать ее голос, а также договариваться с мозгом, чтобы он легко поддерживал новые действия для исполнения желаний души.

Я стала предпринимателем уже в 19 лет и всегда несла ответственность за свои поступки, действия и за свой бизнес. Ни дня не работала в найме, так как ценю свою свободу, творчество в мыслях и действиях, для меня всегда важно проявляться. В подростковом возрасте при выборе профессии меня вдохновил учитель физики в школе, я пошла по ее стопам — получила высшее педагогическое образование по специальности «Физика и математика». Во время учебы в университете и после его окончания я работала репетитором по математике на протяжении семи лет. Такое направление говорит о том, что у меня структурный и аналитический мозг, который мыслит стратегически и находит разные пути решения проблем.

Я работала над своим личностным ростом и в 2024 году поняла, что сфера репетиторства становится мне мала. На протяжении двух лет я искала себя, проходила различные наставничества: по мышлению, подсознанию, духовному росту и маркетингу. Из всего этого сейчас состою я — из 3 000 000 рублей, вложенных в свое развитие. Два года я искала свой подход, свою экспертность, слушала наставников, но отчасти предавала голос души, который говорил мне, что хочет проводить женщин в их лучшую жизнь и работать именно на тонком плане. И сейчас у меня полноценный продукт, с помощью которого я могу помочь клиенту во всех сферах жизни.

Я понимаю, что такое духовные поиски, и знаю ощущение, когда не чувствуешь себя на своем месте. Я прожила абьюзивные отношения протяженностью в 8 лет, до того как за три дня нашла мужа, с которым у нас телепатическая связь. Я знаю на своем собственном опыте, каково это, когда проходишь множество обучений и наставничеств в надежде, что вот-вот получится, но каждый раз ходишь по кругу и не можешь реализоваться там, где действительно получишь удовлетворение и выйдешь на новый уровень проявленности и реализации. Сейчас я сильна в своем личностном развитии: каждый день я прокачивала мышление предпринимателя, а сейчас помогаю в этом клиентам. Для этого я прошла множество духовных учений, в которых все больше познавала себя, раскрывала чувствование себя и своих желаний. Сейчас я точно могу сказать, в чем я максимально сильна, к каким результатам привожу клиентов — здесь мне не нужны обучения по духовному развитию.

Что для меня значит духовность?

Если говорить о том, что мне дали духовные знания, то могу отметить сразу: это намного больше, чем просто какая-либо информация в очередном курсе.

С детства я задавалась вопросом: «Для чего мы живем на этой планете?» Я всегда искала истину и задавала этот вопрос взрослым, которые просто пожимали плечами и не могли сказать мне чего-то внятного. Мои поиски продолжались, на моем пути были разные наставники,

которые постепенно приближали меня к ответу на самый важный вопрос в моей жизни. У них я проходила обучения и курсы, которые все же не давали мне четкого и ясного ответа. Но я не сдавалась и шла дальше.

Когда моя душа выросла до уровня, на котором я стала готова понять всю суть ответа на этот вопрос, ко мне пришел мой духовный проводник и начал раскрывать суть — для чего каждый человек находится здесь. Это духовное обучение привело меня к высшей точке в духовности... Это просветление, благодаря которому изменилось мое восприятие жизни и всего мира, и мне действительно стало легче жить и проживать различные жизненные ситуации.

Сейчас, казалось бы, в моей жизни происходят непростые вещи: переезд в большой город, первый опыт написания книги, мой выход в свою большую проявленность. Благодаря духовности я проживаю их намного спокойнее, нежели раньше. Также благодаря этим духовным знаниям я быстро считываю людей и понимаю, с каким мировоззрением они сейчас смотрят на жизнь. Это помогает мне в профессиональной деятельности быстро понимать моих клиентов и, соответственно, помогать им в развитии на уровне личности, духовности и мышления.

Как чувствование себя продвинуло меня в бизнесе?

Чтобы чувствовать себя более уверенной в своей экспертности, я пошла в работу к ментору. Во время совместной работы по раскрытию моего потенциала и сильных сторон личности я поняла, что никакой маркетинг не будет работать, пока человек находится не на своем месте, пока он принимает чужие стратегии и копирует других.

И только тогда, когда я нашла свою опору и поняла, из чего на самом деле состою и какие у меня сильные стороны личности, когда я приняла весь свой опыт и пройденный путь, все вложения и изменения, которые я прошла, я смогла уверенно проявляться и рассказывать о своей деятельности. А маркетинг уже был вторым звеном, лишь помощником в моем продвижении.

Пока человек находится не в своей природе, не в своем истинном звучании, мир его не будет видеть, в том числе как специалиста своего дела. Если у него есть страх проявленности, но он знает, что способен на большее, значит, либо он еще не присвоил весь свой пройденный опыт, либо же он находится не на своем месте. И тут важно глубоко разобраться в этом вопросе для того, чтобы максимально точно и четко раскрыть, чего хочет его душа на самом деле.

Мы все на этой земле от Бога, и сейчас, как никогда, важно каждому в нашем информационном шуме чувствовать себя, свои желания и реализовывать их. Внешняя информация только заглушает внутренний голос, подавляет его; так и я на протяжении двух лет предавала себя. И здесь хочется отметить, что важно выбирать для своей внутренней работы именно того специалиста, с которым у вас с первой минуты произошел коннект и возник импульс внутри — это и есть звоночек, знак того, что это ваш человек и он точно приведет вас туда, куда вам нужно. Поэтому выбирайте своих проводников, прислушиваясь к своим внутренним ощущениям.

Душа, мозг и тело

Сейчас мы с вами затронем тему изменений, которые происходят в нашей жизни. Наверняка вы замечали: чтобы совершить новые действия, необходимо больше энергии, сил и концентрации. Никогда не задумывались, почему?

А все потому, что наш мозг очень ограничен: ему комфортно только в том, что ему известно. Как маленький ребенок знает только свою маму, тянется к ней на ручки, а других людей боится и начинает капризничать, так и наш мозг: ему комфортно именно в том месте,

где ему все известно и понятно. Новое для него является угрозой, поэтому и появляются определенные страхи, сопротивление новым действиям. Необходимо больше энергии, чтобы преодолеть все эти сомнения, переживания и пойти в неизведанный опыт.

Неважно, маленькими или большими будут новые шаги. Важен сам факт того, что это непонятные и неизвестные мозгу действия, которые он еще никогда не совершал. Например, я привыкла проявляться в своем Телеграм-канале, а сейчас пишу эту книгу. Для моего мозга это новое действие, которого он еще никогда не совершал. Даже несмотря на то, что у меня несколько лет была мечта написать книгу и выпустить ее в свет, у меня были страхи и сопротивление при подписании договора и даже в начале написания этого текста. Я такой же живой человек, как и ты — читатель, который читает сейчас эту книгу и, наверняка, отчасти узнает здесь себя. Мозг настолько ленив, что боится любых изменений и свершений, не пускает нас в новое, сопротивляется и забирает драгоценную энергию.

Но как же мы все-таки идем в изменения и меняем свою жизнь, если это так страшно? Есть и другая часть нас, которая сильнее мозга и ничего не боится — это наша душа. Душа как ребенок, который хочет всего и сразу. У души нет границ и ограничений, ей подвластно абсолютно все. Именно душа является нашим двигателем вперед и мотиватором для новой, лучшей жизни. Только благодаря душе мы совершаем новые действия и преодолеваем самих себя.

Здесь возникает вопрос: как же с такими противоположными аспектами внутри нас мы все же идем в новое? Если душа не имеет своих ограничений, она всегда мечтает, и ей все подвластно, а мозг начинает сопротивляться желаниям и тормозить нас в развитии. На самом деле есть такая возможность, при которой человек легко и с удовольствием идет в новое, совершает непривычные для него действия, идет в свой рост и реализует желания души.

«А как же мозг?» — спросите вы. И тут я отвечу, что подружить мозг и душу — задача со звездочкой. Не каждый может соединить воедино две противоположные сущности, чтобы быстро расти. В своей работе я именно этим и занимаюсь с клиентами, благодаря чему они получают быстрые изменения в своей жизни.

Например, ко мне пришел парень с запросом на изменение своей жизни. Я ему показала, что он мыслит очень узко и не видит рядом возможностей, которые его окружают. Он согласился, и мы начали работу. На протяжении полутора месяцев мы в первую очередь работали с ним над расширением его мышления и позволением менять свою жизнь уже здесь и сейчас, а не ждать какого-то подходящего момента.

После нашей работы он:

- бросил курить;
- занялся спортом;
- начал читать книги по психологии, которые ему интересны;
- увеличил доход в 3 раза (с 80 до 250 тыс. рублей);
- через несколько месяцев переехал в другой город, а спустя год — в Европу;
- прокачал финансовую грамотность, благодаря чему начал распределять свой доход по сферам;
- начал грамотно распределять свое время;
- самостоятельно идет к своей цели, хотя раньше он считал, что это невозможно в одиночку.

Не каждый человек может понять и почувствовать, чего он действительно хочет, как он хочет жить. Все потому, что сейчас много постороннего шума, информации и навязанных мнений. Поэтому в наше время очень важно соединиться с собой и услышать свой внутренний голос. Благодаря совместной работе мозга и души я и мои клиенты молниеносно приходим к

своим мечтам и желаниям, а также реализуем их. Я помогаю людям обрести чувство себя, осознать свои истинные желания и понять, чего они хотят на самом деле. Это и есть понимание своей души — того главного, что хочет воплотить в этом мире Бог через нас.

Также в своей работе я развиваю предпринимательское мышление у экспертов. Чаще всего эксперты думают, что обучились, прошли курсы, и этого достаточно для выхода «в люди» и того, чтобы клиенты сами пошли к ним в работу. Но здесь это так не работает, в чем я убедилась на личном опыте.

Например, ко мне пришла эксперт с запросом на повышение дохода, который она не могла увеличить самостоятельно. На то есть причины: она действовала, исходя из навыков той личности, которая не умела по-другому и не знала как, словно ходила по замкнутому кругу. После одной консультации со мной, на которой я расширила ее мышление и мы выстроили систему в ее работе, доход увеличился в три раза благодаря новым действиям. Это еще раз подтверждает, что сначала важно работать на уровне мозга.

Также хочу обратить ваше внимание на то, что в бизнес всегда необходимо вкладываться: усилиями, временем, ресурсами, деньгами, новыми мыслями, идеями, действиями. А эксперты зачастую и этого не понимают, хотя их экспертность — это и есть бизнес.

Если здесь остановиться и сделать акцент на новых действиях, то они рождаются только из новой личности, которую я создаю в своей работе. Прежде всего это глубинные внутренние изменения в человеке, а доход — это уже следствие внутренней работы и новых действий. Я экологично работаю с мышлением, потому что здесь важно наладить контакт с мозгом человека и тонко взаимодействовать с ним.

Когда прокачаны обе стороны взаимодействия (и мозг, и душа), мозг понимает, для чего ему совершать новые действия, и легко идет в развитие. Главное, чтобы эти действия были направлены на реализацию истинных желаний души.

Итак, третий элемент, который важен, — это наше тело.

Если душу и мозг почувствовать невозможно, то у нас есть физические тела, которые показывают нам многое. Я думаю, каждый из вас замечал за собой, как трясется ваше тело или болит живот перед новым действием. Например, когда нужно было сдать экзамен. А если говорить про экспертов — выйти «в люди», рассказать о себе, что не каждому по силам, особенно начинающим. Здесь вы можете отслеживать благодаря своему телу, насколько вам комфортно находиться в обществе или же в поле одного человека.

Здесь я хотела сказать, что важно работать не только с душой и разумом, но и прокачивать свое тело. Ведь благодаря любым физическим упражнениям, даже обычной ходьбе, мы сбрасываем напряжение, которое появляется в нашем мозге. Так мы прокачиваем не только свое физическое тело, но и мышление, выносливость, другие черты нашего характера. Это важно для нас, если мы хотим вырасти как личности, в том числе в доходе.

Для вас, дорогие

Сейчас многие приходят с запросами: «Хочу больше клиентов», «Хочу увеличить свой доход». А чтобы вырасти в доходе, важно изменить себя изнутри, то есть подружить свои мозг и душу, поменять мышление и развить еще более глубокое чувство своей души. Только после этого рождается новая личность со своими личными границами, принципами и установками, которая мыслит и действует уже иначе относительно своей вчерашней версии. Только в этом случае внешний мир отразит ваши изменения в виде даров: новых клиентов, высоких чеков и большего дохода.

Поэтому, если вы хотите вырасти в доходе и позволять себе больше, важно глубоко раскрыть вашу личность, работать над мышлением, чувствованием своей души и прокачивать физическое тело. Этим я занимаюсь всю свою жизнь, а также помогаю раскрыть это своим клиентам в работе. И мне это очень нравится! Особенно я счастлива видеть результаты своих клиентов.

Если вам близок мой подход, вы всегда можете перенять опыт: приглашаю вас в мой Телеграм-канал — «По Жизни с Верой». Также вы можете поближе со мной познакомиться, услышать, как я мыслю в моменте, и увидеть, как я преподношу информацию в видеоформате на YouTube. А если вы успели на протяжении этих страниц и между строк почувствовать мою энергию, у вас появился отклик, и вы готовы погрузиться в мир своих возможностей и раскрыть свой истинный потенциал, я приглашаю вас на личный глубинный разбор со мной. Чтобы записаться, пишите мне в Телеграм слово «Разбор».

Мои контакты

Телеграм: <https://t.me/VeraAlekseeva810>

Телеграм-канал: <https://t.me/+Gz19NwmKrPhhZDgy>

Мини-подкаст на тему «Самореализация»:

https://t.me/Vera0810_Mentor/949

Отсканируйте QR-код, и вы окажетесь на моем YouTube-канале:



www.youtube.com/@ВераАлексеева.810

Бородин Александр

Финансовый директор, член Института профессиональных бухгалтеров и аудиторов России и Палаты налоговых консультантов, сертифицированный финансовый аналитик, победитель конкурса «Лучший бухгалтер России» и Всероссийской премии «АФИНА»



Управленческий учет как система: что именно нужно внедрять и в какой последовательности

Меня зовут Александр Бородин. Я финансовый директор с 15-летним опытом в управленческом учете, финансовом планировании, анализе, казначействе, бухгалтерском учете и налогообложении. Работал в аудите BIG4, фармацевтической и химической промышленности, строительстве и технологических стартапах — в компаниях PricewaterhouseCoopers, Johnson & Johnson, Fidia Farmaceutici, «Тольяттиазот», «Стройтрансгаз» и других.

Моя специализация — выстраивание системы финансового управления там, где раньше были разрозненные таблицы, ручное управление и решения «на ощущениях». Я разрабатываю финансовые модели, внедряю управленческий учет, настраиваю бюджетирование и помогаю бизнесу видеть не просто выручку и остаток на счете, а реальную картину: прибыльность, кассовые разрывы, окупаемость, эффективность направлений и риски.

В моих проектах управленческий учет решал практические задачи бизнеса. В одном проекте после внедрения финансовой модели точность бюджета была повышена до отклонения около $\pm 10\%$ к факту. В другом проекте автоматизация управленческой отчетности помогла сократить сроки подготовки данных, вывести проект на безубыточность через полгода и окупить его за год. В нескольких технологических стартапах я выстроил финансовые процессы с нуля и участвовал в их подготовке к привлечению финансирования: 1 млн долларов от венчурного фонда и 50 млн рублей частных инвестиций.

У меня профильное финансовое образование: Томский государственный университет, специальность «Финансы и кредит», и магистратура РЭУ им. Г. В. Плеханова по корпоративным финансам. Дополнительно — МВА, членство в Институте профессиональных бухгалтеров и аудиторов России и Палате налоговых консультантов. Также я сертифицированный финансовый аналитик. Четыре раза становился победителем конкурса «Лучший бухгалтер России» — в 2013, 2020, 2024 и 2025 годах, победитель Всероссийской премии АФИНА 2025 в номинации «Финансовый специалист года».

Я убежден: управленческий учет нужен не ради отчетов. Его смысл — дать собственнику и команде ясность: где бизнес зарабатывает? Где теряет? Почему денег на счете много, а платить нечем? Какой продукт развивать, какой проект закрывать, сколько можно инвестировать и когда компания действительно становится управляемой?

Именно поэтому эта глава не про красивые дашборды и не про «еще одну таблицу для финансиста». Она про систему: что внедрять, в какой последовательности и как не превратить управленческий учет в бюрократический музей Excel-файлов.

Представьте предпринимателя, который утром открывает «банк-клиент» и видит на счете 5 млн рублей. Хороший день: можно купить оборудование, выплатить дивиденды и, наконец, заменить офисный принтер, который шумит, как трактор на морозе. Через две недели выясняется: часть денег — аванс клиента, часть уже обещана поставщику, завтра зарплата, через три дня налоги. Деньги на счете были. Свободных денег не было.

В этот момент управленческий учет перестает быть «табличкой для финансиста» и становится системой навигации. Не украшением бизнеса, не игрушкой с дашбордами, а способом видеть, что происходит на самом деле. Управленческий учет превращает факты бизнеса в информацию для решений. На входе — продажи, оплаты, отгрузки, закупки, зарплаты, остатки, долги, договоры, нормы, планы. На выходе — ответы: сколько заработали, где деньги, кому должны, кто должен нам, что будет через месяц, почему план не выполнен, какой продукт тянет бизнес вверх, а какой живет за счет остальных.

У системы есть семь элементов: цели управления, объекты учета, методология, справочники, процессы, отчетность и автоматизация. Если выпадает хотя бы один, начинается перекос.

Есть отчеты без целей — никто ими не пользуется. Есть программа без методологии — она быстро считает неправильные цифры. Есть регламенты без людей — красиво лежат в папке.

Частая ошибка — внедрять учет с конца. Сначала покупают программу, заводят статьи, требуют от сотрудников заполнять новые поля, а потом удивляются: отчетов стало больше, ясности — меньше. Это как купить дорогой навигатор, но не знать, куда едешь: он честно построит маршрут, вопрос — к какой цели.

Автоматизация не лечит плохую методологию. Она размножает ее с промышленной скоростью. Если справочники не согласованы, программа будет быстро строить неправильные отчеты. Если правила распределения затрат спорные, автоматизация сделает спор регулярным. Управленческий учет начинается не с Excel, не с 1С и не с отчета о прибылях и убытках. Он начинается с вопросов: что контролируем, где теряем деньги, какое направление прибыльно, сколько можно вывести собственнику без денежного пожара. Внедрять надо не «учет», а связку из целей, данных, правил, людей, отчетов и решений. И делать это в правильной последовательности.

Правильная последовательность такая: понять цели и решения, обследовать текущий учет, спроектировать финансовую структуру, описать методологию, настроить справочники, собрать базовые отчеты, закрепить процессы, автоматизировать, протестировать, обучить людей и запустить систему в работу. В этой последовательности нет магии. Это здравый смысл, разложенный по полкам. Но именно его часто не хватает бизнесу, который вырос из блокнота и перерос хаотичные таблицы.

Этап 1. Сначала решения, потом отчеты

Главная ошибка новичка — спросить: «Какие отчеты надо внедрить?» Правильный вопрос: «Какие решения должны стать лучше?» У розницы, производства и экспертного бизнеса разные вопросы. Одним нужно видеть маржу по магазинам, другим — себестоимость и запасы, третьим — прибыльность проектов и загрузку команды.

Поэтому первый этап — интервью с владельцем и ключевыми руководителями. Нужно собрать не пожелания «хотим красивый отчет», а список решений: можно ли брать крупный заказ с отсрочкой, какую цену поставить на новый продукт, где сокращать расходы, сколько денег можно вывести собственнику, какой канал продаж масштабировать. После интервью появляется карта управленческих потребностей: кому нужна информация, в каком разрезе, с какой частотой и для какого решения. Это фильтр от лишней отчетности. Если отчет никому не помогает принимать решение, его не надо внедрять. Даже если он выглядит солидно.

Этап 2. Обследовать текущий учет

В любом бизнесе уже есть управленческий учет. Даже если он выглядит как блокнот, переписка в мессенджере или файл «Отчетность_финальная_новая_точно_последняя.xlsx». Вопрос не в том, есть он или нет. Вопрос — можно ли на него опереться.

На этапе обследования нужно понять, где рождаются данные и куда они идут. Где ведутся продажи? Как фиксируются оплаты? Кто знает остатки? Где «живет» зарплата? Какие таблицы руководители ведут «для себя»? Какие отчеты уже есть, почему им не верят и кто все равно по ним работает, потому что других нет?

Полезно нарисовать схему текущего учета. CRM передает продажи в таблицу, банк выгружается вручную, склад «живет» в отдельной базе, себестоимость считает технолог в файле, который нельзя трогать, потому что «там формулы». Смешно, пока на основе этого не требуется принять решение на несколько миллионов.

Результат обследования — список проблем и требований: нет единого справочника статей, расходы отражаются по оплате, а не по периоду, дебиторка не сверяется с продажами, закрытие месяца зависит от одного сотрудника. Это материал для проектирования, а не повод срочно покупать новую программу.

Этап 3. Спроектировать ответственность

Управленческий учет без ответственности превращается в спорт-комментатора: он бодро рассказывает, что произошло, но сам на поле не выходит. Нужно определить центры финансовой ответственности: кто отвечает за выручку, кто за расходы, кто за прибыль, кто за инвестиции и активы. В малом бизнесе схема может быть простой: продажи, производство, администрация, собственник. В группе компаний сложнее: юрлица, направления, филиалы, проекты, сервисные подразделения.

Важно не путать оргструктуру и финансовую структуру. В оргструктуре видно, кто кому подчиняется. В финансовой — кто за какой результат отвечает. Руководитель может влиять на выручку, но не контролировать себестоимость. Значит, нельзя справедливо спрашивать с него прибыль. Это будет не управление, а поиск крайнего.

Хорошая финансовая структура отвечает на вопросы: где создается прибыль, где возникают затраты, кто может повлиять на показатель и как распределять общие расходы. Без нее маржинальные и убыточные направления тонут в общей выручке.

Этап 4. Описать методологию и справочники

Методология — это договоренность о том, как компания считает реальность. Когда признаем выручку: по оплате, по отгрузке, по акту, по этапу проекта? Как считаем себестоимость? Что включаем в прямые расходы, а что в косвенные? Как распределяем аренду, зарплату управленцев, ИТ, логистику? Когда закрываем период?

Если этого не описать, каждый будет считать по-своему. Продажи будут «жить» в мире подписанных договоров, бухгалтерия — в мире первички, склад — в мире отгрузок, собственник — в мире денег на счете. Все правы. Управлять невозможно.

Минимальный набор документов: учетная политика управленческого учета, правила закрытия периода, правила распределения затрат, описание отчетов, ответственность за ввод и проверку данных. Это не должны быть «рыбы» из интернета. Регламент работает только тогда, когда сотрудник узнает в нем свою реальную работу.

Справочники — это язык системы. Нужны статьи движения денежных средств, доходов и расходов, номенклатура, клиенты, проекты, подразделения, склады, договоры, центры финансовой ответственности. Главный принцип — сопоставимость и польза для принятия решений. Статья «Прочие расходы» удобна, пока в ней 2% затрат. Если там 30%, это уже кладбище управленческой информации. Но обратная крайность не лучше: слишком подробный справочник превращает финансовый отчет в товароведческую поэму.

Проверка простая: по каждой аналитике спросите, какое решение она улучшит. Если ответ есть — оставляем, если ответа нет — не множим сущности. Справочники лучше проектировать сквозными, чтобы отчеты о движении денежных средств, прибылях и убытках, бюджет и план-факт говорили на одном языке.

Этап 5. Собрать базовые отчеты

После целей, обследования, структуры, методологии и справочников можно переходить к отчетам. Не раньше.

Первым обычно запускают отчет о движении денежных средств. Он отвечает на болезненный вопрос: где деньги и хватит ли их. Прибыль может быть на бумаге, а кассовый разрыв — в реальности.

Второй отчет — о прибылях и убытках. Он отвечает не на вопрос «сколько денег пришло», а на вопрос «сколько заработали»: выручка, себестоимость, расходы, операционная прибыль, чистый результат.

Третий отчет — управленческий баланс. Он показывает, где находится прибыль: в деньгах, запасах, дебиторке, оборудовании или мечтах.

Четвертый блок — бюджетирование и план-факт. Без анализа отклонений бизнес спорит, а не управляет.

Этап 6. Закрепить процессы

Отчеты не появляются сами. У них есть производственный цикл. Нужно определить календарь: когда закрываются продажи, приходят выписки, сверяются остатки, начисляется зарплата, формируется отчетность и проходит встреча по цифрам. Если календаря нет, каждый месяц начинается квест: «найди ответственного, получи файл, угадай версию».

Заккрытие периода должно быть регулярным. Лучше простой отчет на 5-й рабочий день, чем идеальный на 25-й, когда бизнес уже почти прожил следующий месяц. Но скорость не должна убивать доверие, поэтому нужны сверки денег, дебиторки, остатков, нераспределенных расходов и журнал корректировок.

Еще один принцип — отчуждаемость. Если отчет может собрать только один человек, это не система, а заложник. Человек ушел в отпуск — учет ушел с ним в шезлонг. Процесс должен быть описан так, чтобы другой подготовленный сотрудник мог повторить результат.

Этап 7. Автоматизировать и запустить

Техническое решение может быть разным: таблицы, сервисы, 1С, BI, хранилища данных, интеграции с CRM, складом и банками. Выбор зависит не от моды, а от зрелости бизнеса и объема операций.

Запуск — это не письмо «с понедельника работаем по-новому». Сначала тестируют модель на сквозном примере, закрывают период, формируют отчеты, сравнивают с ожидаемым результатом. Потом переносят справочники, загружают остатки, проверяют права доступа, готовят инструкции и обучают пользователей.

Промышленный запуск считается состоявшимся не тогда, когда программа открылась, а когда руководители начали принимать решения по новым отчетам. Пока отчеты живут отдельно, а решения отдельно, система не внедрена. Она просто установлена.

Не каждому бизнесу нужна сложная система сразу. Для старта достаточно минимального контура: список управленческих решений, финансовая структура, справочники статей движения денежных средств, доходов и расходов, отчеты о движении денежных средств, прибылях и убытках, простая модель планирования, календарь закрытия, ответственные и регулярная встреча по цифрам.

Система чаще всего ломается в пяти местах, когда:

1. внедряют программу вместо учета;
2. копируют чужие справочники и регламенты;
3. делают слишком сложно: управленческий учет должен давать больше пользы, чем стоит его ведение;
4. не назначают владельца процесса;

5. не используют отчеты в управлении.

Отчетность готовится, сотрудники стараются, а решения принимаются «по ощущениям». Получается ритуал: красивый, регулярный, бесполезный. Управленческий учет внедряют не ради отчетов. Его внедряют ради управляемости. Хороший управленческий учет не делает бизнес успешным автоматически. Он просто включает свет в комнате, где раньше все искали деньги на ощупь. А дальше уже видно: где прибыль, где дыра, где запас прочности, где лишние движения, а где настоящая точка роста.

Главный признак работающей системы прост: после ее внедрения споров становится меньше, решений — больше, а фраза «я думал, у нас все нормально» постепенно исчезает из корпоративного фольклора.

Мои контакты

Телеграм: <https://t.me/aborodin>

ВКонтакте: <https://vk.com/mr.a.borodin>

Сайт: <https://taplink.cc/aborodin>

Отсканируйте QR-код, чтобы открыть мой сертификат финансового аналитика:



<https://clck.ru/CCRun>

Бурцева Ольга

Финансовый директор, аттестованный налоговый консультант, член Палаты налоговых консультантов России, автор публикаций на РБК, соавтор книг



Финансовая прозрачность как конкурентное преимущество

Меня зовут Ольга Бурцева. Обо мне:

- финансовый директор, выросший из малого бизнеса до финдира многопрофильной группы компаний с представительствами в 15 регионах;
- аттестованный налоговый консультант, член Палаты налоговых консультантов России;
- автор публикаций на РБК;
- соавтор книг.

Моя главная сила — формирование команды финансовых специалистов (в том числе с нуля), структуризация, систематизация, наведение порядка и прозрачности в учете, налогах и финансах, выстраивание стратегии роста, настройка управленческого учета, проведение налогового и финансового аудитов.

Введение

Компании конкурируют не только продуктом, ценой и маркетингом: сегодня они конкурируют скоростью принятия решений, стоимостью капитала и уровнем доверия со стороны государства, банков, партнеров и персонала. Ключевым фактором конкурентоспособности бизнеса во всех этих сферах является **финансовая прозрачность**. Большинство предпринимателей воспринимают финансовую прозрачность как порядок в отчетности и своевременно подготовленные цифры, на практике же она гораздо многограннее: в этой главе мы разберем 8 сценариев, где финансовая прозрачность является ключевым аспектом, обеспечивающим рост и развитие.

Часть I. Внутренние преимущества финансовой прозрачности

1. Финансовая прозрачность помогает осознанно выбрать стратегию даже в условиях кризиса

Кейс. В одном из регионов известная федеральная сеть открыла новый гипермаркет строительных материалов, что стало угрозой для местного бизнеса. ABC-анализ товарной матрицы одного местного магазина показывал, что 20% товарных позиций приносили более 80% прибыли; то есть значительная часть ассортимента имела низкую оборачиваемость и фактически замораживала оборотные средства. Тем не менее предприниматель на это шел ради ассортимента. В новых реалиях конкуренция со стороны гипермаркета заставила пересмотреть подходы: ассортимент был сокращен, в товарной матрице остались только наиболее маржинальные и ходовые позиции, не пересекающиеся с ассортиментом гипермаркета; товарные запасы снизились на 25%, а оборачиваемость выросла со 120 до 70 дней. В результате предприниматель не только сохранил бизнес после появления федерального конкурента, но и увеличил эффективность использования капитала, направив его на развитие.

Что позволило добиться такого результата? Был проведен:

- ABC-анализ;
- анализ валовой прибыли;
- анализ маржинальности;
- анализ оборачиваемости товарных запасов;

- расчет точки безубыточности.

К счастью, в компании был хорошо поставлен детальный структурированный управленческий учет, что позволило вовремя избавиться от балласта. Именно прозрачная финансовая картина позволила быстро разобраться и адаптироваться к изменениям.

2. Прозрачность позволяет предотвратить пирамиду долгов (эффект снежного кома)

Кейс. Успешный поставщик строительных материалов для крупных подрядчиков решил резко вырасти, для чего предоставил ключевым клиентам отсрочку платежа до 90 дней (при этом отсрочка поставщикам составляла только 30 дней). Масштабирование привело к дефициту оборотных средств, что вынудило предприятие запросить заем и отсрочку у пары поставщиков, однако проблему удалось отложить всего на месяц. Тогда компания была вынуждена открыть возобновляемую кредитную линию. Впоследствии один из крупных покупателей, обеспечивающий 25% выручки, стал существенно задерживать платежи, что увеличило касовый разрыв. Дальнейший рост компании усугублял ситуацию: компания глубже и глубже залезала в кредиты, начала задерживать зарплату, срывать оплаты, посыпались судебные иски, начались срывы поставок, клиенты отказывались от сотрудничества... Когда банк потребовал досрочного погашения кредита, компания инициировала процедуру банкротства.

Большинство кризисов начинается не с убытков, а с отсутствия контроля и планирования. Возникает классический эффект снежного кома, который способен привести даже прибыльный бизнес к банкротству. К сожалению, компания не просчитала дополнительные потребности в оборотном капитале для обеспечения роста, у нее были плохо выстроены платежный календарь, бюджетирование и план-фактный анализ. **При отсутствии финансовой прозрачности бизнес работал «по наитию», что и привело его к разорению.**

3. Прозрачность позволяет управлять проектами и избегать убытков

Кейс. В строительном проекте руководитель провел подрядчика мимо процедуры аккредитации, мотивируя это тем, что «они классные ребята, я их знаю, и они за меньшую цену выполнят работу без заморочек». После срыва сроков исполнения выяснилось, что из-за недостоверных сведений об адресе юридического лица подрядчику угрожает ликвидация и исключение из ЕГРЮЛ, а из-за непогашенных налоговых обязательств — блокировка расчетного счета. В результате компания выпуталась (неимоверными усилиями добившись сдачи первого этапа, после чего пришлось искать замену подрядчику), однако из-за нарушения процедуры привлечения подрядчиков она рисковала убытком в 8 млн рублей, уменьшением вычетов НДС, срывом последующих этапов работ, расходами на простой и штрафными санкциями заказчика.

В этом примере мы видим, что бывает, когда заключение контракта проводится альтернативным методом, минуя процедуру отбора компаний-партнеров с полным пакетом документов. **Прозрачный способ отбора позволяет на преддоговорном этапе оценить благонадежность поставщика.**

Должная осмотрительность при выборе контрагента и оценке проекта обычно включает множество критериев.

При оценке контрагента:

- проверка правоспособности и юридического статуса;

- проверка полномочий и ограничений подписанта (его отсутствие в реестре дисквалифицированных лиц);
- проверка на отсутствие в реестре недобросовестных поставщиков (РНП);
- проверка наличия ресурсов и лицензий (допусков);
- оценка финансового состояния компании;
- оценка деловой репутации, надежности и добросовестности.

При финансовой оценке проекта проводится расчет:

- маржинальности;
- сроков окупаемости;
- потребности в оборотном капитале;
- финансового запаса прочности.

Хорошие отношения помогают сотрудничеству, но полагаться на убеждения о добропорядочности на основе интуиции, дружеских отношений или личной симпатии вместо объективного анализа цифр и деловой репутации может стоить очень дорого.

4. Прозрачность создает основу для правильной системы мотивации

Кейс. Система KPI отдела продаж компании, торгующей металлом, учитывала только ежемесячную бухгалтерскую выручку. В результате бесконтрольные скидки и рассрочки платежей привели к кассовому разрыву и падению прибыли на 30%. Решением стала более развитая система мотивации, учитывающая требования по маржинальности, а также по возврату дебиторской задолженности.

Зачастую в компаниях KPI отделов продаж строятся исключительно на исполнении планов по выручке, что приводит к ряду негативных последствий:

- менеджеры предоставляют покупателям чрезмерные скидки, что сокращает маржу, а также может создать дискриминационные условия, нарушающие антимонопольное законодательство;
- отсрочки платежей влекут кассовые разрывы, просроченную дебиторскую задолженность (с дополнительными судебными издержками на ее взыскание), снижение прибыли и репутационные риски.

Прозрачная система управления продажами с алгоритмами контроля ключевых показателей, понятными мотивирующими KPI, метриками эффективности и контролем источников данных обеспечивает адекватное управление продажами, предотвращает риски и способствует росту бизнеса. Само наличие такой системы уже является серьезным конкурентным преимуществом.

Часть II. Внешние преимущества финансовой прозрачности

5. Прозрачность открывает доступ к финансированию

Кейс. Компания обратилась в банк за кредитом на развитие бизнеса. Требования банка оказались довольно жесткими, однако компания, имея не только хорошую кредитную историю, но и предоставив прозрачную финансовую модель и полный детализированный пакет документов, успешно прошла скоринг и без задержек получила положительное решение по кредиту по

ставке на 1,2% ниже первоначального предложения, что помогло занять долю рынка быстрее конкурентов.

Никто не готов вкладывать деньги в бизнес, который не способен предоставить грамотный бизнес-план, финансовую модель, детально разложить структуру выручки и статей затрат, а также описать планы развития на один, пять и даже десять лет вперед. Чем качественнее финансовая отчетность, тем выше доверие. Чем выше доверие, тем выгоднее условия, дешевле капитал и тем быстрее компания может масштабироваться. Банк, инвестор, государственный фонд поддержки или стратегический партнер оценивают компанию прежде всего через ее финансовую эффективность, надежность, финансовую и операционную прозрачность.

6. Финансовая прозрачность помогает легче получить банковскую гарантию

Кейс. Строительная компания выиграла тендер на сумму более 150 млн рублей на строительство объекта для государственного заказчика. Одним из ключевых условий участия было предоставление обеспечения в виде банковской гарантии. За счет качественного финансового учета компания смогла успешно и оперативно пройти внутреннюю проверку банка. Также наличие банковской гарантии позволило не открывать специальный счет и избежать заморозки части оборотных средств.

Реальный уровень одобрения банков в последнее время снизился, ставки и сроки рассмотрения выросли, требования становятся более жесткими. На решение банка о выдаче гарантии влияет в первую очередь качество подготовки документов, а отказ банка часто означает потерю контракта. Формальные требования остались прежними: проверка регистрационных данных, отсутствие процедур банкротства, анализ финансовой отчетности, анализ кредитной нагрузки, однако банки в настоящий момент теряют аппетит к риску и сдвигают фокус на более надежных заемщиков. Причинами отказа могут быть высокая долговая нагрузка, плохая платежная дисциплина, отсутствие опыта аналогичных проектов, а в последнее время появилось еще и требование к масштабу опыта аналогичных проектов. При выдаче гарантии без залога и с незначительными нарушениями ковенант комиссия обычно на 2—3% выше базового уровня.

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.