

Глаза боятся, а руки делают

Наталья Морозова

О финансах

легко и непринужденно



nmorozova.com

Наталья Николаевна Морозова

О финансах легко и непринужденно

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=25205887
О финансах легко и непринужденно: Москва; 2016
ISBN 978-5-9902413-3-6

Аннотация

Эта книга для вас – собственники бизнеса и руководители. В ней есть две основные части. В первой легко и непринужденно рассказывается о сложных финансовых понятиях и о том, для чего собственнику бизнеса нужны эти знания. Слова «дебет», «кредит», ЕВИТДА перестают быть ругательными. Становится понятным, как и для чего находится точка безубыточности, как формируются важнейшие управленческие финансовые отчеты и какую информацию из них можно почерпнуть. Для чего нужен управленческий учет и в чем его отличие от других видов учета. Почему возникают кассовые разрывы и как с ними бороться. И многое, многое другое. Вторая же посвящена рискам и тому, как себя обезопасить. В ней ведется речь о том, к кому приходят налоговики, как проходят проверки, как вести себя на допросах, какие судебные решения должен знать каждый руководитель и прочая полезная информация. Почти половина текста – истории

из практики автора. Среди них есть и грустные: о том, как бизнесмены теряли деньги, порой немалые. Но все эти истории идут в контексте того, почему это произошло и как не попасть в подобную ситуацию в вашем бизнесе. Знания, полученные из этой книги, сделают вас сильнее.

Содержание

Часть 1. О финансах	8
Вместо предисловия	8
Глава I. Виды учета. Управленческий учет	10
Глава II. Немного об азах финансового учета	16
Глава III. Баланс (он же balance sheet, он же BS), или Об осознании идеи баланса как неизбежности и о том, как не делать глупостей, пытаясь потратить (инвестировать) больше, чем имеешь	21
Глава IV. Баланс как инструмент для борьбы с кассовыми разрывами	29
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Наталья Морозова

О финансах легко и непринужденно

© Наталья Морозова, текст, 2016

*** * ***

*Моей семье с благодарностью за любовь и
поддержку*



В 2014 году я проводила традиционный бизнес-лагерь «Эффективное управление финансами» на Угре. В первый

же день один из участников, совладелец крупной торговой сети, озадачил меня вопросом: «А в чем вы видите свою миссию?» Никогда не задумывалась о такой формулировке, просто делала то, что считала правильным. Напряглась. Сформулировала. Ответила: «Я хочу делать предпринимателей более сильными». И это на самом деле так. Я искренне восхищаюсь людьми, имеющими смелость вести бизнес в России, и радуюсь, когда мои знания и опыт им в этом как-то помогают.

Надеюсь, что и эта книга, в которой необходимые знания по финансам переплетаются с многочисленными историями из моей практики, будет вам полезна. Итак, с Богом...

Часть 1. О финансах

Вместо предисловия

Для чего предприниматель начинает свое дело? Очевидный и, наверно, самый популярный ответ – чтобы заработать деньги. Однако вслед за ним явно будет стоять желание самореализоваться, привнести в мир что-то новое, улучшить окружающую действительность. Более того, мой опыт говорит о том, что предприниматели, гоняющиеся исключительно за прибылью, создавали менее успешные и долгоживущие бизнесы, чем их более сознательные коллеги. Но тем не менее, «... предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли...» – цитата из Гражданского кодекса РФ (ст.2).

Если бизнес, прошедший этап первоначального развития, убыточен, то что-то с этим бизнесом не так. Правильно работающий бизнес – это бизнес эффективный, приносящий максимальную прибыль при минимальном использовании ресурсов (материальных, трудовых и прочих). Предпринимателю, естественно, хочется, чтобы его бизнес работал именно так, но чтобы вникнуть в финансовую сторону дел, у него банально не хватает сил, а зачастую и желания.

Пока бизнес мал и слаб, мысли о финансах сводятся к двум основным. Мысль первая: хочется, чтобы оставались «деньги в тумбочке», и чем больше, тем лучше. Мысль вторая: как бы платить как можно меньше налогов, и чтобы за это ничего не было.

С развитием бизнеса появляется специально обученный человек: финансовый директор или главбух, взявший на себя соответствующие функции, который ведает финансовым направлением. Владелец бизнеса задает ему насущные вопросы и получает какие-то ответы.

И опять получается, что разбираться в финансах ему вроде бы и не надо. Но это не так, и отзывы предпринимателей, осознавших необходимость этих знаний и выделивших неделю жизни для их получения, тому подтверждение.

Глава I. Виды учета.

Управленческий учет

В каждой российской компании на данный момент существует как минимум два вида финансового учета: налоговый и бухгалтерский.

Налоговый учет наиболее регламентирован и точен (все учитывается в рублях и копейках). Существуют четкие правила расчета налогов. Правила сии начертаны в настольной книге каждого российского главного бухгалтера – Налоговом кодексе Российской Федерации (НК РФ). А разъяснения даются Министерством финансов и налоговыми службами.

Ну и Высший Арбитражный суд (ВАС) РФ как последняя инстанция в вопросе толкования норм налогового законодательства.

Налоговый учет ведется для государства. Информация предоставляется в строго регламентированных отчетах (декларациях) в строго определенные сроки.

Понятно, что ошибаться в данном учете не хочется. Слишком велика цена вопроса: как минимум штрафы, пени, недоимки, как максимум – уголовная ответственность. Отвечает в организации (но не перед государством!) за правильное ведение налогового учета главный бухгалтер (этому непростому человеку и его роли в компании посвящена глава XII).

Бухгалтерский учет в организации также регламентирован и точен. Он ведется в соответствии с законом 402-ФЗ «О бухгалтерском учете». В отличие от налогового учета в нем можно проявлять некое творчество, но реперные точки закреплены. Результатом бухгалтерского учета на предприятии становится внешняя финансовая отчетность (баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств и др.), которая, начиная с 1 января 2013 года, представляется раз в год (до 31 марта следующего за отчетным года) в налоговую инспекцию и органы статистики.

Потребитель результатов бухгалтерского учета – государство. Но не только. Это и ваши потенциальные партнеры, и кредиторы с акционерами, ну и, конечно же, конкуренты.

С 2013 года внешняя финансовая отчетность предприятия является открытой. То есть любое заинтересованное лицо может ознакомиться с финансовыми результатами вашей компании.

Конечно же, и раньше данные из статистики «вытекали», но теперь открытость легализована.

Занимается ведением бухгалтерского учета главный бухгалтер, а отвечает за его правильность единолично руководитель (тоже новшество 2013 года).

А теперь давайте честно ответим, насколько внешняя финансовая отчетность соответствует действительному положению дел на вашем предприятии.

Так и вижу улыбки на лицах.

Поговорка «Есть ложь, наглая ложь и статистика» появилась не на пустом месте.

Но ведь где-то же должна быть правда?

Где-то же должно отражаться реальное финансовое положение компании? Должно.

Ведь должен же собственник понимать, куда движется его бизнес, что вообще с ним происходит? Должен.

Вот для этого-то и существует третий вид финансового учета – **управленческий**.

Управленческий учет (УУ) абсолютно достоверный. Он гибкий и создается под потребности каждой компании.

Он всегда индивидуален. Вы можете самостоятельно решить, какая точность вам нужна, какие показатели для вас наиболее важны, в какой валюте вы ведете УУ (это не налоговый и бухгалтерский учет, где обязательна валюта РФ, для себя можете вести хоть в швейцарских франках).

Главное в УУ – его **достоверность и адекватность**.

Как сказал один из участников моего лагеря на Угре в 2012 году: «УУ – это как приборная доска у автомобиля. Видно, с какой скоростью едешь, насколько бензина хватит, не пора ли масло менять...» Это очень образно и верно.

УУ – мощнейший инструмент для наведения и поддержания порядка в бизнесе¹, а также

¹ Подробно о наведении порядка в бизнесе читайте в книге Михаила Рыбакова «Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум».

очень точный индикатор для отслеживания происходящих в нем (бизнесе) изменений.

Анализ данных УУ служит основой для принятия оперативных управленческих решений.

С помощью УУ можно увидеть реальные показатели компании (прибыль, рентабельность и т. д.) по каждому из направлений бизнеса, оценить ликвидность компании в целом. А главное, отслеживать динамику.

Например, прибыль в компании по одному из направлений бизнеса по сравнению с прошлым месяцем упала. Анализируем, из-за чего. Может быть, упали продажи (тогда это вопрос к менеджерам), а может быть, выросли закупочные цены, и тогда надо разбираться уже с этим вопросом. И решать, что делать: надо ли повышать отпускные цены (не заметили, что цены на рынке выросли), или ваш снабженец плохо работает, не находя оптимальных цен. Опять же сразу возникает вопрос «почему». Ленив – тогда можно мотивировать, а если откаты берет – тогда гнать в шею. Возможны и другие причины.

Уменьшение прибыли возможно и из-за возрастания накладных (косвенных) расходов. Вы посмотрите, какие именно накладные расходы выросли, и проанализируете почему. А потом решите, что с этим делать.

История из практики

В компании как-то резко возросли расходы на хозяйствы. Удивились. Разобрались. Оказалось, что после переезда бумажные полотенца и всякое подобное стали хранить в не запирающейся кладовке. Поставили замок. Расходы нормализовались.

* * *

Или при постановке учета в компании, занимающейся автоперевозками, появилась статья накладных расходов «Прочее». Это то, что дают водителю с собой в дорогу «на тот самый случай». И вот оказалось, что на одних и тех же маршрутах у всех водителей расходы более-менее одинаковые, а у одного в разы больше. Сразу возник вопрос: «Почему?»

Отличительной чертой УУ является то, что он включает в себя **не только финансовый, но и оперативный учет.**

Это и постановка задач, и контроль их выполнения, и учет чего-либо в натуральных величинах, а не в денежных (например, количество звонков, принятых каждым из секретарей за период, или оборачиваемость товара в днях).

На основе адекватного УУ можно вводить элементы планирования и бюджетирования.

Подводя итог, хочу сказать, что адекватный управленческий учет помогает эффективно управлять финансами и принимать правильные управленческие решения.

И здесь мы подходим к основной проблеме для ведения полноценного управленческого учета: для того чтобы иметь возможность успешно пользоваться им годами, управленческий учет надо **один раз грамотно поставить и автоматизировать. А это требует ресурсов как интеллектуальных, так и материальных.**

Для финансового анализа предприятия нужны как минимум три формы отчетности: «Баланс» – он же BS (balance sheet), «Отчет о движении денежных средств» (ОДДС) – он же CF (cash flow) и «Отчет о доходах и расходах» (ОДР) – он же P&L (profit & losses) – за несколько периодов. Об их сути мы и поговорим далее.

Все отчеты, которые мы будем рассматривать в данной книге, сформированы исключительно по данным управленческого учета (речь не будет идти о тех отчетах, которые сдаются в налоговую инспекцию).

Глава II. Немного об азах финансового учета

Как правило, предприниматель любит досконально знать все тонкости своего бизнеса.

У меня есть клиенты из Армавира, чья компания производит фантастически вкусный хлеб. Они лично участвовали во всех этапах его выпечки и разобрались в каждом нюансе технологического процесса, поскольку были уверены, что это необходимо для создания высококачественного продукта.

Но вот когда такие люди слышат от своего главбуха или финдиректора совершенно неудобоваримый, а главное, не связанный непосредственно с производством набор слов, вроде «Оборот по кредиту 90-го счета упал, и ликвидность понизилась», – это раздражает. Возникает желание не разбираться в этой абракадабре, а заняться чем-то другим, более понятным и привычным. **А на самом-то деле сложного ничего нет.**

Весь современный бухгалтерский учет базируется на идее двойной записи. Автор идеи – монах XV века Лука Пачоли. Сейчас век двадцать первый, но подход остался тем же. В разных странах разное налогообложение, разный план счетов и разные правила ведения официального бухгалтерского учета. Но везде есть **система двойной записи**. Давайте

попытаемся разобраться в ее сути.

Есть собственник(и) бизнеса и компания, которую он(и) создал(и). Созданная компания – это отдельный организм, который растет, развивается, имеет свои доходы и расходы. Собственник не может, например, просто так взять деньги из кассы предприятия. Он может получить деньги в качестве дивидендов (если они были ему начислены) или как свою зарплату (если собственник работающий и ему ежемесячно начисляется зарплата), может быть, компания дает ему заем или, наоборот, возвращает заем, который он давал компании ранее.

Но в любом случае любая из этих операций должна отражаться в управленческом учете (УУ) компании. Просто так брать деньги из кассы, потому что «Это же мой бизнес. Надо – беру!», нельзя. Бардак в финансах будет.

Чтобы его не допустить, надо:

1. Отделить финансы компании от финансов собственников бизнеса.
2. Ведя УУ, смотреть на все операции с позиции (глазами) компании.
3. Разобраться, в чем же заключается суть **двойной записи**. И вот об этой задаче стоит поговорить подробнее.

Если вы откроете главу учебника по данной теме, то у большинства из вас появится немедленное желание этот учебник закрыть, так как написано очень сложно. Логика теряется...

Много лет я искала простую форму для объяснения этих основополагающих терминов. Кажется, нашла. Итак, идея следующая: **если в компании появляется нечто, чем эта компания владеет, то у этого появившегося «чего-то» всегда есть источник.**

Совершенно волонтаристски **то, что появляется в компании, стали писать слева, а то, что является источником, – справа. Могли бы и наоборот – суть от этого не меняется.** Суть в том, что при каждой операции, выражающейся в денежных единицах, **мы в разные стороны разносим то, что появилось, и то, что явилось источником.**

Это и есть принцип двойной записи, который базируется на основном законе мироздания, гласящем, что ничего не берется из ниоткуда и не исчезает бесследно.

Пример. В кассу предприятия поступили деньги от покупателя. Что произошло? В компании появились деньги, источник – покупатель.

Или же другой пример: выплачен аванс сотруднику предприятия путем перечисления денег на его зарплатную карту. В этот момент компания начинает владеть обязательством сотрудника данный аванс отработать, а источник этого обязательства – деньги на расчетном счете предприятия.

«Дебет», «Кредит» – что за звери?

И, как всегда, на этом месте я рассказываю анекдот про старого бухгалтера.

Умирает гениальный главный бухгалтер, отличительной чертой которого была привычка, приходя на работу, открывать ключиком запертый ящичек, выдвигать его и снова запирает. После похорон умирающие от любопытства сослуживцы бросаются к ящичку, выдвигают его и видят единственный листочек с надписью:

«Дебет – слева, кредит – справа».

Да, да. Вы угадали. То, что пишется слева, обозвали дебетом, а то, что справа – кредитом. Надо же как-то назвать... А могли бы наречь «зайчиком» и «волком», суть бы от этого не поменялась...

Итак, то, что появляется в компании, стали писать слева, то есть «в д^ебет», а то, что является источником, – справа, то есть «в кр^едит».

Если честно, то дальше я хотела написать о счетах, проводках, субконто, «самолетиках» и т. д., но решила этого не делать, так как тогда книга превратится в учебник по бухгалтерии, которых в избытке написано и без меня.

Знание финансовых терминов полезно для собственника. Ведь кроме расширения собственного кругозора оно позволяет ему не испытывать негативных эмоций, слыша нечто непонятное. А также иметь возможность поставить на место недоброго главбуха, который любит сыпать специальными терминами, пряча за ними суть проблем.



Глава III. Баланс (он же balance sheet, он же BS), или Об осознании идеи баланса как неизбежности и о том, как не делать глупостей, пытаясь потратить (инвестировать) больше, чем имеешь

Итак, все ресурсы, которыми владеет компания, – это ее активы.

Источниками Активов являются Пассивы.

Гипотетический пример. Самое начало деятельности компании (для простоты регистрацию и взнос Уставного капитала не рассматриваем). Учредитель внес в кассу компании заем от себя любимого в размере 10 000 рублей. У компании появился актив (деньги в кассе) – 10 000 рублей. И одновременно пассив (задолженность перед учредителем), как нетрудно догадаться, в размере тех же 10 000 рублей. После чего была сделана предоплата поставщику – те же 10 000 рублей.

Что произошло с точки зрения финансов? А вот что: один актив – деньги в кассе – поменялся на другой – обязательство поставщика перед вашей компанией (дебиторскую за-

долженность²). Да-да, обязательство кого бы то ни было перед компанией – это тоже актив. Компания же им владеет.

Итак, активы остались прежними – 10 000 рублей, но и пассивы не изменились – те же 10 000 рублей.

И что бы ни происходило в компании, как бы ни перетекали активы (пассивы) друг в друга, сколько бы новых активов и равных им пассивов ни добавлялось (ни уходило), **всегда будет сохраняться баланс. Активы и Пассивы будут равны в любой момент времени**, опять-таки подтверждая законы мироздания, говорящие о том, что ничто не появляется ниоткуда и не исчезает бесследно.

Баланс всегда составляется на конкретную дату. Обычно берется конец месяца, квартала, года. В нашем примере Баланс составлен на 30 сентября 2015 года. Это значит, что так выглядели Активы и Пассивы 30 сентября в 24:00. Этот же Баланс можно назвать Балансом на 01 октября 2015 года. И тогда подразумевается, что Баланс составлен 01 октября 2015 года в 00:00.

Пример баланса (в тыс. рублей):

² Дебиторская задолженность – сумма долгов, причитающихся предприятию, от юридических или физических лиц в итоге хозяйственных взаимоотношений с ними.

Активы	Пассивы
Внеоборотные активы 6 530	Собственный капитал (уставный капитал, резервы, нераспределенная прибыль) 3 263
Оборотные активы 13 450	Долгосрочные обязательства 10 000
	Краткосрочные обязательства 6 537
19 800	19 800

Активы делятся на **внеоборотные** и **оборотные**.

Внеоборотные активы – это та часть имущества предприятия, которая функционирует длительное время в неизменной натуральной форме. Внеоборотные активы используются больше года и стоят дорого (для налогового учета в 2016 году – больше 100 000 рублей, для управленческого – как решите³). Они делятся на материальные и нематериальные. Материальные (основные средства) – это средства труда, нематериальные активы – это интеллектуальная собственность (подробнее – ниже).

Стоимость приобретенных внеоборотных активов нельзя отнести на расходы в момент их приобретения. Почему? А

³ Подробнее о видах учета читайте в главе I.

потому что исказится картина мира.

Давайте поговорим сначала об основных средствах (далее – ОС), о нематериальных активах (далее – НМА) – чуть позже.

Пример. Компания отлично отработала месяц (лучше, чем любой из предыдущих) и приобрела машину (ОС) за 12 миллионов рублей. Если всю стоимость приобретенного транспорта списать на расходы одномоментно, то получится, что месяц отработан не просто плохо, а очень плохо – с убытком. Но это же неправда!

А ведь, как мы помним, главная задача правдивого УУ – его адекватность. Собственнику важно знать, как изменяются различные показатели из месяца в месяц.

Именно для этого и используется амортизация.

Амортизация – это процесс постепенного переноса стоимости внеоборотных активов на расходы (а в итоге и на стоимость конечного продукта).

Итак, руководство компании определяет срок полезного использования ОС для целей управленческого учета (решает, сколько месяцев оно, это средство, будет использоваться). При этом ежемесячно будет начисляться амортизация.

$$\text{Ежемесячная амортизация} = \frac{\text{Первоначальная стоимость ОС}}{\text{Срок полезного использования}}$$

Вернемся к нашему примеру. Пусть руководство компании решило, что машина будет использоваться 10 лет (120 месяцев).

Значит, ежемесячная амортизация составит:

$$12\,000\,000/120 = 100\,000 \text{ (рублей/месяц)}$$

В последний день каждого месяца 100 000 рублей будут относиться на расходы.

При этом (обратите внимание!) в балансе будет стоять не первоначальная стоимость ОС, а его **остаточная (балансовая) стоимость**.

Остаточная (балансовая) стоимость ОС = первоначальная стоимость ОС минус амортизация (начисленная за период использования ОС).

А что же такое нематериальные активы (НМА)?

Эти активы загадочны, они не имеют физической формы или «финансового воплощения» (как акция или облигация), но «обеспечивают будущие выгоды» (Барух Лев). НМА – это, как правило, интеллектуальная собственность – патенты, бренды (торговые марки), коммерческие секреты (ноу-хау) и т. д.

Для бухгалтерского учета государство дает нам свои определения (ПБУ 14/2007). Вот некоторые из них: Нематериальный актив (НМА) не имеет материально-вещественной формы и может быть отделен от других активов. Он способен приносить организации экономические выгоды в будущем, при этом организация должна иметь надлежаще

оформленные документы, подтверждающие существование самого актива и права данной организации на результат интеллектуальной деятельности. Доступ иных лиц к таким экономическим выгодам должен быть закрыт.

В официальном учете один раз в год НМА можно переоценивать по рыночной стоимости. В управленческом же вы можете делать это чаще, если рынок показывает, что стоимость вашего НМА резко изменилась⁴.

НМА амортизируются (их стоимость уменьшается) в течение срока их полезного использования, который вы сами и утвердили в момент принятия данного НМА на учет.

Чувствуете, сколько возможностей таится?

Регистрировать товарный знак или патент – порой трудозатратно. Это минус. Но есть люди, которые этим занимаются. Это – плюс. **Свои исключительные права** все равно **надо защищать**, иначе их можно очень быстро лишиться. А параллельно с этим можно сделать баланс, привлекающий инвесторов или уменьшающий процент по кредиту.

Оборотные активы быстро приходят и уходят – это сырье, материалы, НДС, дебиторская задолженность (то есть все суммы, которые нам должен кто бы то ни было: поставщики, покупатели, государство, сотрудники и т. д. и т. п.), денежные средства в любом виде.

Источниками Активов являются Пассивы.

⁴ Полный список НМА, с точки зрения нашего государства, можно найти в Налоговом кодексе, статья 257.

К Пассивам относятся **собственный капитал и кредиторская задолженность**. Собственный капитал состоит из уставного и дополнительного капитала, нераспределенной прибыли прошлых лет и отчетного периода.

При этом кредиторская задолженность может быть долгосрочная – на срок более одного года (это прежде всего кредиты и займы) и краткосрочная.

Краткосрочная (на срок менее года) задолженность – это задолженность не только по заемным средствам, но и перед покупателями, поставщиками, государством, персоналом по оплате труда, учредителями и т. д. и т. п.

Итак, в последний раз: в соответствии с законами мироздания, которые нельзя отменить, **Активы всегда равны Пассивам**.

«Фотография» Активов и Пассивов в любой момент времени – это и есть Баланс, который сходится. Всегда.



Глава IV. Баланс как инструмент для борьбы с кассовыми разрывами

История из практики

Однажды я получила письмо от владельца бизнеса приблизительно следующего содержания: «Посмотрел годовую бухгалтерскую отчетность. Чистая прибыль N миллионов. Могу ли я получить дивиденды?»

Я ему интеллигентно так отвечаю: «Финансовый результат действительно хороший, но денег на расчетном счете – десять тысяч рублей».

Собственник сильно удивился и попросил объяснить. Сначала попыталась ответить одним предложением: «Денег нет, потому что они “сидят” в других активах».



Получила ответ: «Не понял...» Тогда я начала излагать основы финансовой теории, описанные в

прошлой главе. О том, что все ресурсы, которыми владеет компания, – это ее Активы, источниками Активов являются Пассивы. В соответствии с законами мироздания, которые нельзя отменить, Активы всегда равны Пассивам. Фотография Активов и Пассивов в любой момент времени – это и есть Баланс, который сходится. Всегда. На тот момент сумма Пассивов (валюта баланса) была равна 500 млн рублей, соответственно и сумма Активов была равна тем же 500 млн рублей. На расчетном счете денег – кот наплакал, соответственно деньги осели в других Активах. Я подробно расписала, какие именно активы съели чистую прибыль (а заодно и вождеденные дивиденды), и получила короткий ответ: «Все понятно, денег нет».

Просмотр управленческого баланса также может помочь в борьбе с кассовыми разрывами. Он может о многом поведать (надо только уметь прочесть).

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.