

18+

Алексей Пурусов

Финансы для менеджеров понятным языком

Алексей Пурусов

**Финансы для менеджеров  
понятным языком**

«ЛитРес: Самиздат»

2018

## **Пурусов А. В.**

Финансы для менеджеров понятным языком / А. В. Пурусов —  
«ЛитРес: Самиздат», 2018

Книга представляет квинтэссенцию того, что нужно знать неспециалисту об управлении финансами компании. Что такое баланс, как управлять капиталом — эти и другие вопросы получают четкие и простые ответы. Минимум теории и максимум практики, наглядные примеры из жизни и авторские методики объяснения сложного через простое — все это позволит вам обрести нужные навыки финансового управления в кратчайшие сроки. Эта книга будет в первую очередь интересна тем, кто не имеет профильного образования и времени на его получение, но нуждается в финансовых знаниях для принятия правильных управленческих решений.

# Содержание

Возможности	5
Предыстория (которую можно и не читать)	6
Сложное может быть простым...	7
ЛОМО и ФОМО	8
Управление капиталом	9
Что такое баланс и «с чем его едят»	10
Схема баланса	14
Может ли капитал быть отрицательным?	18
Баланс компании	19
Конец ознакомительного фрагмента.	20

## **Возможности**

Это книга для менеджеров, у которых нет финансового образования и множества свободного времени на учебу, зато есть потребность в знаниях о финансах компании.

Здесь – максимум того, что может удовлетворить эту потребность.

Все объяснения даны простым и понятным языком, с повторениями и расшифровками, большим количеством иллюстраций и примеров – все это значительно упрощает усвоение материала.

Книга ориентирована на понимание, а не на зубрежку, и потому позволит вам пользоваться полученными знаниями с умом.

И самое главное: она построена на практическом опыте, а не предельно расширенной теории. Это значит, что в ней нет ничего лишнего, но есть все, что нужно для работы.

Я советую читать ее не выборочно, а последовательно, с самого начала и до конца, не нарушая логики изложения материала.

Эта книга – простая и эффективная возможность получить необходимые навыки финансового управления от практика, имеющего многолетний опыт работы в крупных брендовых компаниях в статусе финансового директора.

## **Предыстория (которую можно и не читать)**

Нам всем хочется знать многое. Однако знание не дается просто и легко: его обретение – это труд, подчас тяжелый, нудный и даже изматывающий. Труд, требующий времени и сил.

А хочется получать знания легко и быстро, с удовольствием и полным усвоением изучаемого материала.

История этой книги началась тогда, когда я с коллегами внедрил систему мотивации для высшего и среднего менеджмента в одной ну очень прогрессивной компании и столкнулся с вопиющим незнанием управленцами базовых финансовых сущностей. Например, обычного для меня баланса.

Служба персонала, принимающая в нашей работе самое живое участие, попросила меня провести для менеджеров серию обучающих вебинаров по финансовому управлению, на что я согласился.

Мне и до этого нередко приходилось сталкиваться с непониманием владельцами бизнеса и менеджерами многих вполне привычных для финансиста аспектов. Я всегда толерантно относился к этому незнанию и по мере своих возможностей старался объяснять сложные вещи простым языком – что называется, на пальцах. Приходилось давать объяснения и в электронных письмах, дополняя их картинками и схемами. В большинстве случаев мои усилия приносили положительный результат, и мои слушатели понимали то, что ранее считали непонятным. Чего в этом было больше – моего терпения или ораторского искусства, – оценить сложно, да и, наверное, не нужно. Мне нравилось преподавать, я получал удовольствие, видя плоды своей работы, и поэтому, когда мне поступило предложение создать курс для нефинансистов, я уже знал, с чего начать и чем продолжить.

Если бы меня попросили охарактеризовать стандартные учебники для финансистов и экономистов, я бы сказал только одно: сложно. Вполне вероятно, что посредством такой подачи материала авторы старались акцентировать внимание на своей собственной важности, но они добились лишь того, что читать и, главное, понимать их слог довольно непросто.

Когда я провел первый курс вебинаров для менеджеров, представляя сложное в максимально простом и логически понятном виде, то убедился в правильности выбранного мной подхода к изложению информации и в востребованности такой формы среди слушателей.

При этом я вел вебинары без дополнительного материала, полагая, что если смогу объяснить сложные сущности на флип-чарте, то «студентам» все действительно будет понятно.

Я выработал свой язык преподавания, функциями которого стали «быстро объяснить» и «легко понять», и это позволило успешно доносить до сознания слушателей самые, казалось бы, недоступные для восприятия сущности.

На базе этих наработок был создан курс «Финансы для менеджеров», который с успехом был апробирован в корпоративном обучении сотрудников и теперь – будучи дополнен и улучшен – стал основой для этой книги.

Это издание подготовлено специально для тех, кто хочет легко, быстро и глубоко понять нужные, но непростые вещи.

В качестве бонуса я предлагаю читателю авторские инструменты для работы, неоднократно проверенные мной на практике и успешно применяемые уже многими моими благодарными слушателями.

## Сложное может быть простым...

...все зависит от угла зрения.

Сложные вещи начинаются с простого. Компьютерная эра началась с двух простых чисел – нуля и единицы.

Но этого мало, нужна еще и логика. У компьютеров логика строится на 0 и 1, а также на «да» и «нет».

Первая производная функция в математике становится более понятной, если раскрыть ее физический смысл – это просто скорость. А вторая производная – просто ускорение.

Теория ограничений Голдратта была изначально легко и доступно описана в художественных книгах. Но потом «умные» головы стали пересказывать ее сложным языком, и появились вещи, для понимания которых требовалось приложить немало усилий. Простая логика превратилась в суперсложные логические инструменты, представленные таким же суперсложным языком. Зачем? Ведь к тому моменту уже был доходчивый авторский язык... Основа теории ограничений – это изложение логики рационального мышления, и именно логический подход дает положительный результат.

Знания – это необходимость, но их одних недостаточно, чтобы научиться управлять.

Хорошая память – отличное подспорье, но и ее мало.

Здесь недостает одной небольшой части: понимания знаний и того, что хранится в памяти. Можно механически выучить, что «два + два = четыре». Но если перевести знаки в понятия, например в яблоки, то к зазубренному правилу добавится осмысление процесса сложения двух и двух сущностей. Понимание и есть логика. И без нее никак не обойтись.

Маленький ребенок учится ходить, не зная физики движения. Учится говорить, не зная правил языка. И все, что ему объясняют окружающие, доносится до малыша на понятном ему языке. Результат – эффективный.

## JOMO и FOMO

*FOMO, или fear of missing out, – страх упустить информацию.*

*JOMO, или joy of missing out, – радость от сознательного игнорирования ненужной информации.*

*Сначала в нашу жизнь пришел FOMO. Люди стали постоянно бояться что-то упустить из того информационного поля, в котором они существуют и которое включает в себя новые технологии, события, корпоративную и личную почту, социальные сети и многое другое. На каком-то этапе люди FOMO поняли, что все охватить невозможно. Восприятие и временные ресурсы человека имеют свои пределы, и вообще, не все из информпространства нужно знать.*

*Тогда появились люди JOMO, сумевшие найти компромисс между собственной жизнью и потоком информации. Они позволили себе не знать того, что им не нужно, и направлять время, сэкономленное на познании ненужного, на получение иных радостей от жизни. Именно они показали необходимость в структурированных выдержках из большого массива информации.*

*Они поняли, что лучше посмотреть вебинар по нужной теме, ведущий которого кратко, понятно и логично донесет до них суть интересующей их теории (направления, тенденции и т. п.), чем потратить множество времени на поиск и обработку информации и в итоге найти то, что профессионал готов дать им сразу.*

*Это не просто тренд – это образ жизни.*

*Количество информации будет расти. А значит, пропорционально будет расти и количество необходимых знаний. Вот только времени для их изучения не прибавится. Казалось бы, задача «нужны знания – нет времени учиться» не имеет решения.*

*Но решение есть. Знания можно получать в специальном адаптированном виде. Это действительно работает...*



## Управление капиталом

Финансы – это инструмент управления.

Точнее, только один из инструментов, но очень существенный.

Управление капиталом – самая важная часть финансового управления.

*Ошибки приводят к большим потерям, а правильные решения – к приятным успехам.*

С какой бы стороны мы ни подошли к финансам, бухгалтерскому и управленческому учету, мы увидим, что все начинается и заканчивается балансом, отражающим цикл неких изменений, произошедших за тот или иной период времени. Баланс был и останется самым главным документом, вокруг которого или на базе которого выстраиваются и цифры, и логика, и риски. Жизнь и здоровье человека мы оцениваем в годах, а жизнь и здоровье компании – в балансах.

Управление капиталом требует отличного понимания баланса. С него-то мы, пожалуй, и начнем...

## Что такое баланс и «с чем его едят»

Многие компании не формируют управленческий баланс, искренне не понимая, зачем он вообще нужен. Довольствуются отчетами о финансовых результатах и о движении денежных средств, полагая, что этого вполне достаточно для бизнеса.

*В моей практике был показательный случай. Компанию, где я работал генеральным директором, продали крупному и уважаемому покупателю. По условиям продажи топ-менеджмент должен был отработать с новым собственником не менее полугода, а далее принять решение – оставаться в компании или нет.*

*Так я оказался топ-менеджером в другой структуре. И первое, что бросилось мне в глаза, – это тот факт, что компания, имеющая разветвленную холдинговую структуру различных бизнес-направлений, игнорировала управленческие балансы. Просто не понимала, зачем их формировать.*

*Из этой компании я ушел. Отрицание баланса ясно демонстрировало и ее общую финансовую культуру, и подходы к финансовому управлению бизнесом. Компания, кстати, позднее разорилась. Было бы глупо утверждать, что единственной причиной этого стало отсутствие баланса. Тем не менее такой подход к управлению капиталом сыграл здесь не последнюю роль, как и в целом невысокий уровень финансового менеджмента.*

*Иногда за красивыми фасадами скрывается совсем не то, что они, как думается, обещают. Впрочем, то же самое можно сказать и о многих людях, за благородной внешностью и манерами которых прячется гнилое содержание.*

Теперь очень простой вопрос: что такое капитал (которым, собственно, мы и хотим управлять)?

Подумайте и постарайтесь найти ответ – так, как вы его понимаете на данном этапе.

*Представьте себя человеком, оказавшимся за рубежом. Вам задают вопрос на иностранном языке. Если вы хорошо знаете этот язык – вы ответите быстро и свободно. Если не очень хорошо – начнете думать, вспоминать слова и грамматику и попытаетесь ответить. Если вы знаете язык плохо или не знаете вообще – вы даже не будете пытаться что-то сказать.*

Так и здесь. Сделаем паузу... подождем, пока вы подберете или не подберете формулировку.

Готовы?

К сожалению, задавая вопрос о капитале слушателям на вебинарах, я ни разу не получил правильного ответа. Казалось бы: понятие довольно простое, но воспринять его почему-то сложно.

А ведь мы постоянно с ним сталкиваемся в нашей жизни. Взять хотя бы часто употребляемые оценки капитала компаний и частных лиц в средствах массовой информации, вспомнить популярный термин «капитализация» и многое другое.

Так что же такое капитал?

Давайте разбираться наглядно: составим баланс среднестатистического человека и рассчитаем его капитал.

Что обычно имеет человек?

Квартиру и машину.

Что еще? Конечно, деньги – в карманах и на счетах.

Запасы – например, еды, стирального порошка и т. п.

Он также может иметь задолженность работодателя по заработной плате – но не постоянно, учитывая авансовую систему оплаты.

Последнее замечание приводит нас к тому, что баланс составляется только на определенную дату, потому что завтра все может поменяться. Деньги из кармана будут потрачены на ресторан, запасы порошка – на выведение пятна от соуса, а машина сломается и потребует ремонта.

То есть баланс отражает некую статическую картину, существующую в один конкретный день.

Давайте оценим **активы** нашего «среднестатика» по состоянию на 1 января 20... года:

<b>Актив</b>	<b>Объем, млн руб.</b>
Квартира	5
Машина	1,5
Деньги	0,3
Запасы	0,1
Задолженность третьих лиц	0,04
<b>ИТОГО</b>	<b>6,94</b>

Но актив – это еще не капитал. Или даже совсем не капитал.

У каждого из нас есть еще и собственные задолженности, например по оплате коммунальных услуг. Счет приходит по истечении месяца, в котором совершались наши траты, а значит, мы всегда имеем текущую задолженность по коммунальным платежам.

Помимо того, у среднестатистического гражданина вполне может быть и задолженность по кредиту, например за купленный автомобиль.

А если есть кредит, то есть и постоянная задолженность по процентам, которая также носит текущий характер.

Таким образом, кроме активов, мы имеем еще и некие **обязательства** перед третьими лицами:

<b>Обязательства</b>	<b>Объем, млн руб.</b>
Текущая задолженность	0,035
- по коммунальным платежам	0,02
- по процентам за кредит	0,015
Долгосрочная задолженность (кредит)	1
<b>ИТОГО</b>	<b>1,035</b>

Теперь, на основании всех этих данных, можно рассчитать капитал нашего подопечного по следующей формуле:

$$\text{капитал} = \text{актив} - \text{обязательства.}$$

То есть:  $6,94 - 1,035 = 5,905$  млн руб.

Сведем все цифры в единую табличку и получим баланс на 1 января 20... года:

<b>Баланс компании «ВирКомп» на 01.01.20...</b>	<b>Объем, млн руб.</b>
<b>Актив</b>	
Квартира	5
Машина	1,5
Деньги	0,3
Запасы	0,1
Задолженность третьих лиц	0,04
<b>ИТОГО</b>	<b>6,94</b>
<b>Обязательства</b>	
Текущая задолженность	0,035
- по коммунальным платежам	0,02
- по процентам за кредит	0,015
Долгосрочная задолженность (кредит)	1
<b>ИТОГО</b>	<b>1,035</b>
<b>ИТОГО КАПИТАЛ</b>	<b>5,905</b>

Не правда ли, все очень просто и понятно?

Итак, **баланс**:

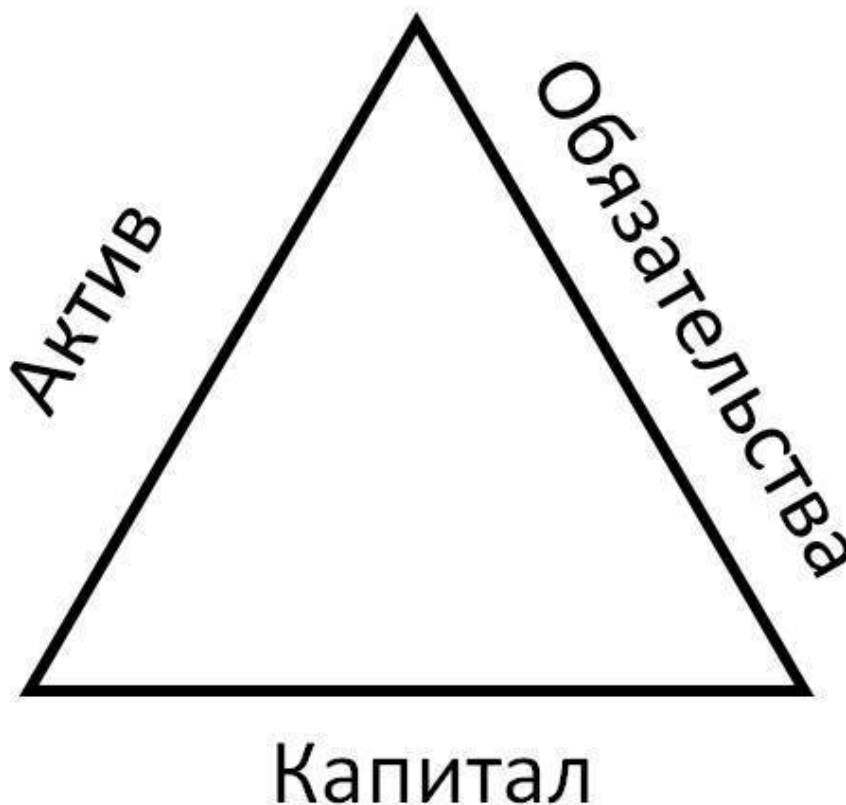
- ✓ всегда формируется на определенную дату;
- ✓ учитывает актив в виде конкретных позиций – недвижимое и движимое имущество, деньги и запасы, долги третьих лиц владельцу баланса;

✓ учитывает обязательства в виде долгов владельца баланса перед третьими лицами. Долги бывают текущими, то есть требующими оплаты в ближайшее время, и долгосрочными, то есть возвращаемыми в течение нескольких лет.

В свою очередь, **капитал** равен разнице между активами и обязательствами и показывает реальное денежное состояние собственника баланса, его имущество в денежном эквиваленте с учетом всех его долгов.

## Схема баланса

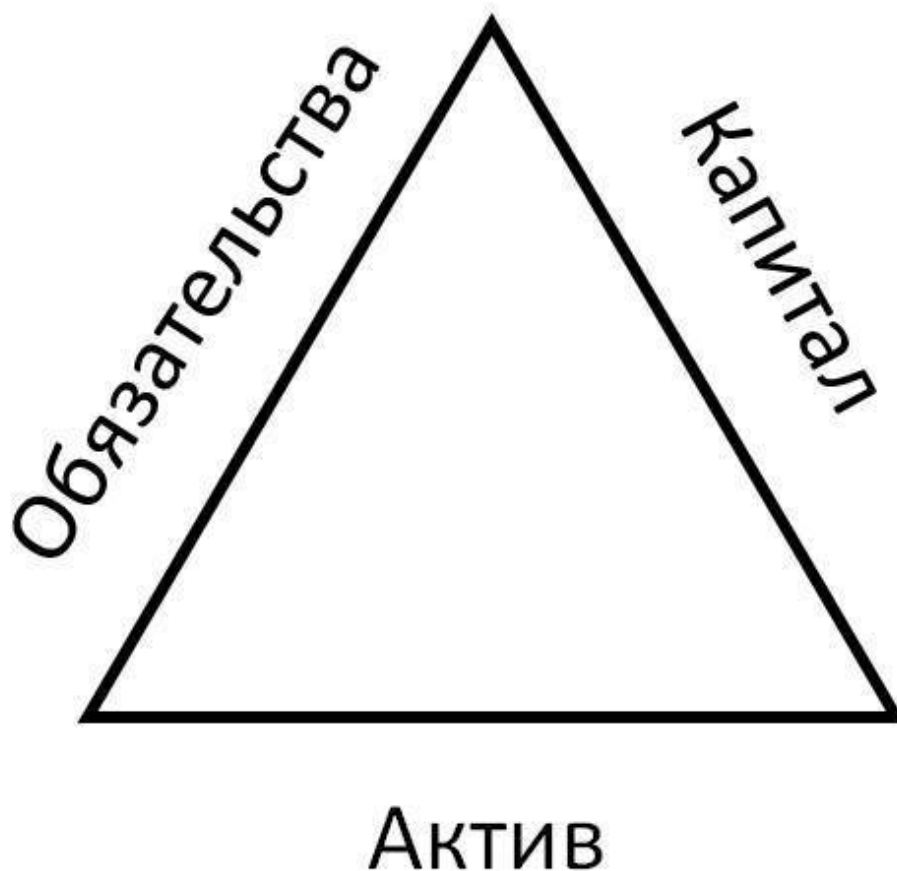
Выше мы вывели три составляющие баланса: актив, обязательства и капитал. Их можно представить в виде обычного треугольника:



Суть капитала (основания треугольника) – это все ваши активы, уменьшенные на размер всех ваших обязательств. Помните формулу «капитал = актив – обязательства»? Соответственно, если в один прекрасный день вы переведете все ваши активы в деньги и расплатитесь со всеми кредиторами, став совершенно независимыми, то все, что у вас останется после этих операций, и будет вашим личным или, как его еще называют, собственным капиталом.

Если у вас нет обязательств (то есть сумма обязательств равна нулю), то капитал будет равен вашему активу.

Теперь давайте перевернем треугольник, так чтобы его основанием стал актив:



Тем самым мы получим новую формулу – источников формирования актива:

$$\text{актив} = \text{обязательства} + \text{капитал.}$$

Источники формирования актива – весьма важное понятие баланса. Разберем его на примере.

Предположим, что вы решили заняться бизнесом и создали собственную компанию, открыли небольшой магазинчик. Естественно, для работы любого предприятия нужны начальные средства, и вы вложили в уставный капитал компании собственные 5 млн руб.

Затем на 4 млн руб. вы купили торговое оборудование, а еще на 5 млн приобрели у двух поставщиков товар на реализацию. При этом у первого поставщика вы сразу выкупили товар, заплатив ему 2 млн руб., для чего взяли в банке кредит на 1 млн. Со вторым договорились об отсрочке оплаты (3 млн руб.) на месяц.

Так вы сформировали актив вашей компании в размере 9 млн руб.:

Актив компании X	Объем, млн руб.
Торговое оборудование	4
Товары в магазине	5
<b>ИТОГО</b>	<b>9</b>

За счет чего вы смогли это сделать? Смотрим на наш треугольник: за счет собственного капитала, то есть собственных средств, и *обязательств* перед двумя поставщиками и банком. Сумма капитала и обязательств называется **пассивом** баланса и показывает структуру источников формирования актива:

Пассив компании X	Объем, млн руб.
<b>Обязательства</b>	
Текущая задолженность	3
- перед поставщиками за товар	3
Долгосрочная задолженность (кредит)	1
<b>ИТОГО</b>	<b>4</b>
Капитал	5
<b>ИТОГО ПАССИВ</b>	<b>9</b>

Пассив всегда равен активу, по-другому и быть не может. Актив формируется из определенных источников в конкретных размерах. Если размер актива в балансе оказывается больше, чем размер пассива, то, значит, некая часть актива сформирована из неизвестно чего, а это невозможно. Если же размер актива меньше, чем размер пассива, то некая часть денег, запасов или имущества утрачена – либо потерялась, либо украдена, либо компания не приносит прибыли, а работает в убыток. В таком случае необходимо уменьшить собственный капитал на сумму утраченного – увы, но чудес в реальной жизни не бывает, обязательства никто не прощает, и все убытки покрываются за счет собственника. Мы возвращаемся к первому треугольнику.

Логическая цепочка здесь очень проста: сначала появляются собственный капитал и те обязательства, которые начинающий предприниматель может взять на себя в текущий момент. Из этих источников формируется актив компании в виде основных средств, денег, запасов, и



бизнес начинает работать. Далее все зависит от управления активом: либо компания получает прибыль и процветает, либо собственник теряет вложенные деньги, то есть свой капитал.

## Может ли капитал быть отрицательным?

Немного забегаю вперед, поднимая этот вопрос, но тем не менее отвечу на него утвердительно. И в справедливости этого ответа очень часто убеждаются нерадивые любители кредитов.

Обратимся к главной формуле:

$$\text{капитал} = \text{актив} - \text{обязательства.}$$

Из нее очевидно, что если размер обязательств превышает размер актива, то капитал становится отрицательным.

Давайте рассмотрим пример, который вполне реален в наших условиях. Некий молодой человек – работающий, но живущий на съемной квартире и не имеющий запаса денег, – покупает в кредит машину.

Его актив – машина – составляет 2 млн руб.

Его обязательства – задолженность по кредиту банку – также 2 млн руб.

Его капитал равен нулю. То есть, по сути, несмотря на наличие машины, он нищий: машина хотя и его, но к ней прилагаются денежные обязательства.

Однако это еще не всё. Мы знаем, что машина, едва выехав за ворота салона после продажи, тут же теряет в цене.

Предположим, в нашем случае рыночная цена машины уменьшилась на 10 %, до 1,8 млн руб.

Пересчитаем капитал:  $\text{актив} - \text{обязательства} = 1,8 - 2 = -0,2$  млн руб.

Как видим, в результате переоценки капитал стал отрицательным. Но дела нашего героя могут быть не так плохи, как кажется. За счет заработной платы он вполне способен погасить через три года кредит и выплатить по нему проценты.

Тогда его обязательства станут равны нулю, а рыночная цена машины к тому моменту составит 1 млн руб. Это и будет положительным капиталом молодого человека.

*Любое явление может иметь позитивное качество.*

*Если бы не было горького, никто не смог бы оценить сладкого.*

*Если бы не было плохого, трудно было бы идентифицировать хорошее.*

## **Баланс компании**

Теперь посмотрим, как применяется баланс в управлении бизнесом – на примере гипотетической компании «ВирКомп».

Допустим, один продвинутый товарищ решил организовать интернет-площадку для продажи компьютеров и гаджетов. Его собственных денег было недостаточно для того, чтобы открыть такой магазин, и он нашел соучредителей для участия в этом проекте.

## **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.