

18+

Алексей Пурусов

Финансы для менеджеров понятным языком

Алексей Валерьевич Пурусов

Финансы для менеджеров

ПОНЯТНЫМ ЯЗЫКОМ

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=37400035

SelfPub; 2018

Аннотация

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	4
Предыстория (которую можно и не читать)	5
Сложное может быть простым...	8
ЈОМО и FOMO	10
Управление капиталом	12
Что такое баланс и «с чем его едят»	13
Схема баланса	20
Может ли капитал быть отрицательным?	26
Баланс компании	28
Конец ознакомительного фрагмента.	29

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 внедрял 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 поз-

волило 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 вы-

учить, 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. Кажется бы, задачка «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 попробуете 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 средне-статистического 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 «среднестатистика» по состоянию на 1 января 20... года:

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

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:

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

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:

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

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;

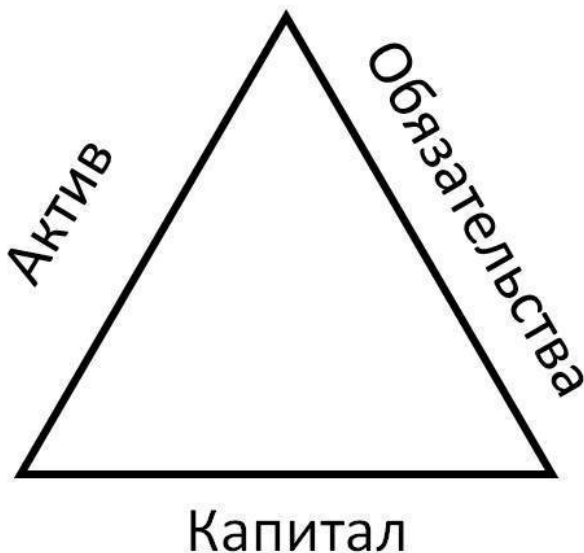
- ✓ учитывает обязательства в виде долгов владельца баланса перед третьими лицами. Долги бывают текущими, то есть требующими оплаты в ближайшее время, и долгосрочными, то есть возвращаемыми в течение нескольких лет.

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:

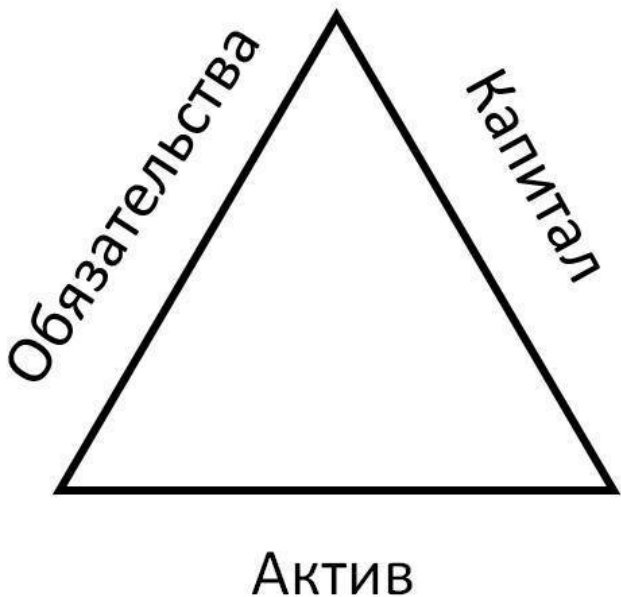


Суть капитала (основания треугольника) – это все ваши активы, уменьшенные на размер всех ваших обязательств.

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 со-

здали 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
ИТОГО	9

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.
Обязательства	
Текущая задолженность	3
- перед поставщиками за товар	3
Долгосрочная задолженность (кредит)	1
ИТОГО	4
Капитал	5
ИТОГО ПАССИВ	9

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 потеря-

лась, 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: актив – 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 «Вир-Комп».

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.