

Мария Сергеева

# 100

**СЕКРЕТОВ**  
кратного роста  
**ПРИБЫЛИ**

# Мария Сергеева

# 100 секретов кратного роста прибыли

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=70306321](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70306321)  
ISBN 9785006226951*

## Аннотация

Не знаете точно свою прибыль? Страдаете от кассовых разрывов? Сотрудники не способны самостоятельно работать? Эта книга поможет вам решить эти и ещё десяток проблем, а также:— объяснит, где вы системно теряете деньги и время — даст рабочие инструменты для ведения учета финансов— покажет, как всего за 3 месяца выстроить систему и перейти от «ремесленного» предпринимательства, где всё висит на собственнике к преуспевающему устойчивому бизнесу, которые зарабатывает для вас без вас.

# Содержание

Введение	6
ЧАСТЬ I. Теоретическая	8
Глава 1. Десять болей, с которыми сталкиваются предприниматели	8
1. Кассовые разрывы	8
2. Отсутствие понимания величины прибыли	9
3. Где деньги, Зин? Или ситуация под названием «движуха есть, а денег не видно»	11
4. Не хватает времени на себя, семью, отдых (можете подчеркнуть нужное или вставить свое)	13
5. Сотрудники «ничего не делают», приходится постоянно напоминать и/или переделывать за них	14
6. Команда низко мотивирована или не мотивирована вообще	15
7. Страх закрывать бизнес или направление	16
8. Страх открывать новый бизнес	16
9. Нет поддержки от окружения	17
10. Выгорание	17
Глава 2. Десять ошибок в управлении	19

## бизнесом

- |  |    |
|--|----|
| 1. Отсутствие управленческого учёта                              | 19 |
| 2. Отсутствие финансового менеджмента                            | 21 |
| 3. Не разделять финансовые поступления<br>на личные и бизнесовые | 23 |
| 4. Не просчитывать финансовую модель<br>до открытия бизнеса      | 25 |

Конец ознакомительного фрагмента.	27
-----------------------------------	----

# **100 секретов кратного роста прибыли**

**Мария Сергеева**

© Мария Сергеева, 2024

ISBN 978-5-0062-2695-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Введение

*Систематизация – это ЗОЖ для бизнеса.  
Без системы ваш бизнес, вероятно, будет  
жить, но не так долго и кайфово, как с ней.*

За годы работы с предпринимателями и изучения кейсов моих коллег, я вижу одни и те же причины, которые ведут 90% зарождающихся бизнесов к разорению или, как минимум, не дают им развиваться и масштабироваться. И напротив, есть всего одна базовая причина, по которой остальные 10% способны масштабироваться. Эта причина – наличие системы.

Сочетание системного подхода к бизнесу и предпринимательского «вечного двигателя» поиска возможностей способны творить чудеса. Но если вы можете похвастать только «двигателем», то, вероятнее всего, вы рано или поздно окажетесь в 90% условных неудачников.

И я решила написать эту книгу, как справочник, дающий практические подсказки, чтобы ваши финансы были в порядке, а бизнес рос и процветал. 10 глав по 10 вопросов, которые помогут держать фокус вашего внимания на важных моментах, дадут возможность строить и масштабировать устойчивый бизнес.

Моя цель – помочь вам полюбить системный подход, по-

рядок в финансах, бизнес-процессах и в распределении вашего собственного времени. Показать, что систематизация — это не скука и рутина, это творчество, которое создает ярчайшую и детализированную картину всего происходящего. Картина, которая, словно географическая карта, помогает управлять кораблём вашего растущего бизнеса в море возможностей и держать верный курс на процветание.

# **ЧАСТЬ I. Теоретическая**

## **Глава 1. Десять болей, с которыми сталкиваются предприниматели**

### **1. Кассовые разрывы**

Одна из самых частых проблем, пожалуй. Вам уже пора платить, а платить нечем. Деньги поступят на ваш счёт только через неделю, или должны были ещё позавчера, но их почему-то всё ещё нет. И вы рискуете получить штрафы и пени по договорам или налогам, расстраиваете сотрудников задержкой зарплаты. И идут сожаления: «Поторопился я обновлять свой авто» или «Ну зачем было покупать этот товар про запас, теперь пылится на складе». Знакомо?

Полагаю, вы понимаете, что можно заранее «предугадать» кассовый разрыв, увидеть момент, когда денег может на что-то не хватить. На этот период можно взять, например, кредит или воспользоваться иным подходящим под ситуацию финансовым инструментом.

Однако, ещё круче – не допускать кассового разрыва. Та-



кое возможно, если вы ведёте прогнозный учёт поступлений и платежей. И прогноз этот делается не на неделю или месяц, а на год (с постоянной месячной и недельной детализацией). Тогда вы сможете заранее предусмотреть риск образования «дырки» в бюджете, и у вас будет возможность заранее позаботиться о более дешёвых и/или безболезненных путях залатать эту дырку, а то и вовсе не допустить её появления, правильно определяя условия по договорам с поставщиками и покупателями по отсрочкам платежей и иные моменты, которые существенно влияют на состояние вашего денежного потока.

## **2. Отсутствие понимания величины прибыли**

Тот случай, когда «деньги ходят», что-то «оседает на кармане», кому-то даже «на тачку и Мальдивы хватает», но спроси о точном размере чистой прибыли – нет понимания. И вообще, прибыль – это «то что осталось, после того, как я всем заплатил». Собственно, непонимание того, как формируется чистая прибыль и того, что остаток денег на счете – это не прибыль, одна из самых распространенных причин кассового разрыва. Особенно, если вы ИП и все поступления и расходы (личные и бизнесовые) у вас «в одну кучу» на вашем счёте или банковской карте. Но есть инструменты, с помощью которых эту «кучу» можно разгрести.

Это два управленческих отчёта, которые зачастую путают предприниматели: отчёт о движении денежных средств (ОДДС) и отчет о прибылях и убытках (ОПУ).

О сути первого я упоминала в прошлом пункте, говоря о прогнозе поступлений и платежей. Отчет о движении денег нужно вести в двух вариантах: план и факт. Из него вы всегда будете видеть величину «плюса» или риск «минуса» на счёте.

А вот отчёт о прибылях и убытках (тоже плановый и фактический) как раз и показывает нам размер чистой прибыли.

Чем чистая прибыль отличается от остатка «свободных» денег на счёте? Чистая прибыль – это ваш заработок по сделке (или нескольким) за период. Это разница между тем, на какую сумму вы продали, точнее, заключили договор (даже если ещё не получили денег за эту продажу) и суммой всех расходов, связанных с этой продажей. При этом, всегда есть общие расходы бизнеса, которые «размазываются» по всем сделкам периода (месяца или года) не относясь к какой-то определенной сделке, и уменьшают величину чистой прибыли всего бизнеса. И грамотно вы сможете всё это отразить только в ОПУ.

Прибыль может быть пока не оплачена. Например, вы купили товар по предоплате, а продали с отсрочкой платежа. У вас на счете «минус», но по сделке – прибыль, поскольку сумма продажи выше, чем сумма закупки.

Но страшнее обратная ситуация: вы получили оплату, «проели» её (полностью или частично), а оказалось, что потратили лишнего.

Имея расчёты в ОПУ, вы бы видели, не только сумму, которую необходимо оставить на закупку по этой сделке, но и суммы прочих расходов, которые косвенно лягут на эту сделку, и не спешили бы выводить прибыль, пока всё расходы бизнеса не будут оплачены.

И самое главное: ОПУ строится «по отгрузке», а не «по оплате». То есть выручку вы признаете только тогда, когда выполнили своё обязательство перед покупателем, а не когда вам перевели деньги.

### **3. Где деньги, Зин? Или ситуация под названием «движуха есть, а денег не видно»**

Вторая беда предпринимателей, ведущая к кассовым разрывам (и не только к ним): непонимание, в чём сейчас день-

ги. Что значит «в чём»? Деньги могут быть на расчетном счете, на карте предпринимателя, в кассе. Но также они могут быть и в товарах на складе или в пути, в долгах покупателей и заказчиков (дебиторской задолженности), в дорогих (или не очень) активах: недвижимость, оборудование, мебель, права на интеллектуальную собственность и др.

Зачем понимать, в чём деньги? Это даёт представление о том, насколько быстро их можно будет «вытащить» при необходимости. А также о соотношении (балансе) денег, которые можно вытащить быстро и которые «зависли» намертво. Это влияет на ликвидность вашего бизнеса, то есть, на его способность, в случае чего, быстро расплатиться по своим долгам.

Такое понимание в реальном времени даёт отчёт под названием Управленческий баланс. Он показывает структуру ваших активов и пассивов, из чего они состоят. А их состав напрямую влияет на саму устойчивость вашего бизнеса, а не только на риск кассовых разрывов.

Так что, по первым трём болям есть действенное и понятное лекарство. Начните вести три базовых отчёта: Баланс, ОПУ и ОДДС. И ваша предпринимательская деятельность станет понятнее, а жизнь — намного легче.

Зачем вести именно управленческую отчетность, и почему нельзя полагаться на аналогичные отчеты бухгалтера, расскажу чуть позже в блоке «10 полезных инструментов, без которых бизнесу не вырасти». А пока перейдём к нефинансовым болям.

## **4. Не хватает времени на себя, семью, отдых (можете подчеркнуть нужное или вставить свое)**

А чем вы вообще занимаетесь? Вопрос не риторический. На самом деле, необходимо изучить, чем именно занят каждый ваш день. Методично и безоценочно фиксируйте все свои дела, большие и маленькие, каждую потраченную минуту. Такой мониторинг лучше всего вести на протяжении минимум одной, а лучше – двух недель (в идеале дольше, но уже после первой недели, вы получите результаты, которые можно анализировать).

Эта фиксация даст чёткую картинку вашей занятости, после чего вы сможете понять: что можно кому-то делегировать, что оставить себе, а что можно вообще не делать, но вы почему-то привыкли (или «вынуждены») делать это.

«Давно не был в отпуске» – это ещё одна частая боль, которая, по сути, является вариацией «не хватает времени на...».

Вопрос личной эффективности вообще один из самых острых у предпринимателей и бизнесменов, поэтому я, в своей работе по систематизации бизнеса, уделяю ему (наряду с решением финансовых и операционных задач) очень много внимания.

## **5. Сотрудники «ничего не делают», приходится постоянно напоминать и/или переделывать за них**

Такая ситуация чаще всего случается у «гипер-ответственных» руководителей, которые «знают как лучше». В какой-то момент даже инициативный сотрудник теряет мотивацию действовать самостоятельно и перекладывает принятие даже самых простых решений на руководителя.

Как вернуть исполнителям ответственность?

Помогут инструкции и регламенты. В идеале, эти регламенты должны писать сами же исполнители, опираясь на:

- непосредственное содержание задач;
- положительный и отрицательный опыт при выполнении задач (чтобы учесть прошлые ошибки);
- здравый смысл.

Инструкции, спущенные сверху, всегда исполняются хуже. А тут – сам написал, сам и делает. При этом важно, чтобы каждый сотрудник знал не только свои функции, но и как

они влияют на весь ваш бизнес. Чувствовал себя сопричастным общему успеху. А также понимал функции других сотрудников, особенно в смежных процессах. Инструкции, регламенты, чек-листы легко писать, когда у вас есть полностью описанная организационно-функциональная система (ОФС) вашего бизнеса. Она отражает, кто чем должен заниматься, какой конечный «продукт» на выходе каждой функции, а также связь всех функций между собой. Такую структуру может описать как сам собственник, так и консультант-специалист по ОФС (и в Практической части этой книги одна из глав как раз посвящена именно написанию регламентов).

## **6. Команда низко мотивирована или не мотивирована вообще**

Частично у этой проблемы корни из предыдущего пункта: сотрудники не получают ответственности и не могут проявить полностью все свои профессиональные и творческие качества.

Второй важнейший фактор – это мотивация самого собственника. Если он вдохновлён своим делом, чётко видит свою миссию в бизнесе и в мире, то он способен вдохновлять других. Если у вас не прописана миссия (или прописана чисто формально), если вы не привержены ей, то команда тоже не сможет работать вдохновенно. В идеале, ваша идея долж-

на быть такой мощной, чтобы за нее готовы были работать даже без оплаты. А зарплата служила лишь «гигиеническим фактором».

## **7. Страх закрывать бизнес или направление**

Вы слышали притчу про «дохлую лошадь»? Порой трудно признать, что ваше дело не приносит желаемых результатов, а то и вовсе очевидно убыточно. Ведь столько времени и сил было вложено. И вдруг всё-таки взлетит? Надежда умирает последней. Но. Надежда – это женское имя, а не бизнес-термин. А в бизнесе важно принимать решения трезво, опираясь на цифры и твёрдые показатели эффективности. Если данные управленческого учета и отчетов из раза в раз показывают неудовлетворительные результаты, если планы из месяца в месяц не выполняются, нужно либо «пересобрать» бизнес-модель либо закрыть и идти в новое. А если учета и отчётов нет? Тогда вспоминаются слова кота Матроскина: «Поздравляю, Шарик, ты балбес». Начните вести управленческий учёт. Нет иного способа объективно оценить эффективность бизнеса.

## **8. Страх открывать новый бизнес**

Он обычно вытекает из прошлых неудач. А прошлые



неудачи на 99% происходили из-за отсутствия долгосрочного планирования (хотя бы на год!), оцифровки показателей эффективности, отсутствия четких регламентов управления. И страх «вдруг опять не получится» лечится тем же: начинать с цифр (бизнес-план, чёткое описание бизнес-модели, расчет окупаемости инвестиций и др.) и описания функций. Даже если вы «один в поле воин», не планируете пока нанимать сотрудников, опишите свои собственные функции, постройте свой план действий и прогнозы по будущему росту.

## **9. Нет поддержки от окружения**

Поддерживающее окружение – это очень ценная составляющая успеха. Однако, отсутствие такого окружения (или наличие осуждающего), вовсе не повод отказываться от своей цели. Есть масса мотивационных тренеров, которые лучше меня освещают эту тему. Не стану лезть на их поле. Скажу коротко. Нет поддерживающего окружения? Заведите его!

## **10. Выгорание**

Эта беда приходит, когда предыдущие 9 уже сильно допекли. Тут, вероятно, поможет работа с психологами, коучами, энергопрактиками и прочими специалистами, исцеляющими душу. Со своей стороны скажу: когда душа придёт

в порядок, и вы захотите снова начать активно действовать, прочитайте ещё раз эту книгу и внедрите бизнес-ЗОЖ вместо работы по наитию. А что именно делать (и чего не делать) расскажу дальше.

# **Глава 2. Десять ошибок в управлении бизнесом**

## **1. Отсутствие управленческого учёта**

Наличие бухгалтера, который составляет отчетность для государства и рассчитывает налоги и иные обязательные отчисления в пользу государства, никак не помогает вам видеть реальную оцифрованную картину бизнеса. Более того, чаще всего, если вы попросите бухгалтера вести ещё и управленческий учёт, он, скорее всего откажется (или будет сильно сопротивляться). Это весьма разные задачи. Давайте, коротко расскажу об этих различиях, а также о том, почему важно вести именно системный управленческий учёт.

Всё просто: в бухгалтерском учёте и отчётности отражены не все операции вашего бизнеса, а в управленческом – все. Дело в том, что в бухучете должны отражаться только операции, подтверждённые бумажными документами, а для попадания в управленческий учет и отчетность наличие документального подтверждения не требуется. Есть достаточно крупные и/или системные, повторяющиеся операции, которые по тем или иным причинам в бухучёт не попадают, но это часть вашего бизнеса, и забывать о них – верный путь

через хаос к разорению. И речь тут вовсе не о «серых схемах». В бухучете, например, совершенно не живёт аналитика по эффективности рекламы или данные про оборачиваемости товаров на складе. Но эта информация нужна собственнику для эффективного управления.

*Бухгалтер следит за тем, чтобы вы не совершали ошибок, за которые вам может «прилететь» от проверяющих органов, а задачи управленческого учёта – следить, чтобы ваш бизнес был устойчивым, мог расти и процветать.*

Отдельно хочу остановиться на полноте ведения управленческого учёта. Если вы хотите действительно грамотно управлять своим бизнесом, то в управленческом учёте должны отражаться все операции. Каждая. Недостаточно вести разрозненные таблички, например, где рассчитывается зарплата сотрудникам или долги контрагентам. Необходим системный учёт. Почему? Потому что только на базе полных данных вы сможете качественно анализировать картину в целом и принимать действительно обоснованные решения.

И тут возникает естественный вопрос: кто же должен вести управленческий учёт? Это может быть сам собственник, если операций мало; может быть ассистент; в некоторых случаях – бухгалтер. Если у вас команда из нескольких чело-

век — каждый из них «по кусочку» вносит операции в зоне его ответственности. В более крупных структурах (от 15—20 человек) можно выделить функцию экономиста или финансового менеджера (в штате или на аутсорсе).

## **2. Отсутствие финансового менеджмента**

Речь о принятии обоснованных управленческих решений. В той или иной степени, осознанно или нет, любой управленец этим финансовым менеджментом занимается. Вы как собственник/предприниматель/ директор постоянно даете указания о покупках, продажах и прочих действиях, которые ведут к изменениям состояния финансов. Поэтому, когда я говорю об отсутствии финансового менеджмента, я имею в виду отсутствие системного подхода. А системный финансовый менеджмент может вестись исключительно на базе системного поставленного и непрерывно ведущегося управленческого учета.

Те самые ОПУ, ОДДС и Баланс, о которых я говорила в первой части — это и есть опорные инструменты финансового менеджмента. Безусловно, отчётов может (и должно) быть более трёх. Например, отчеты, показывающие эффективность ваших рекламных кампаний, расчеты зарплат сотрудникам с применением системы КРІ и бонусов, ре-

естры складских остатков с разбивкой по группам товаров и др. – это всё инструменты финансового менеджмента. Часть из них встроена в автоматизированные системы, которыми вы пользуетесь, часть удобно вести просто в табличках Эксель или Гугл. Но все они должны быть связаны между собой, и данные промежуточных или вспомогательных отчетов обязательно должны перетекать в ОПУ, ОДДС и Баланс.

Что входит в понятие финансового менеджмента? По сути, это принятие управленческих решений на базе данных управленческой отчетности. То есть, данные из управленческого учёта попадают в управленческие отчеты. Управленец на базе этих отчетов принимает решения – занимается менеджментом.

Кто именно занимается финансовым менеджментом? В первую очередь – собственник. Чем крупнее бизнес, тем больше может возникать промежуточных участников цепочки делегирования финансового менеджмента: генеральный директор, финансовый директор (кстати, финдиректор, в идеале, не должен подчиняться генеральному, это в разы повышает финансовую устойчивость и безопасность бизнеса).

И, также как и бухгалтер, экономист, финансовый менеджер – финдиректор тоже может быть сотрудником на аут-

сорсе.

*А почему финансовым менеджментом занимается не финансовый менеджер? Что за путаница терминов? Дело в том, что заимствованное слово «менеджмент» очень широко. Буквально означающее «управление» – оно не даёт четкого понятия функциональных особенностей каждой должности. Но для упрощения могу привести более понятную для большинства аналогию. Финансовый менеджер – это как менеджер отдела продаж, а финдиректор – как коммерческий директор в продажах. Кто чем/кем тут управляет? Финансовый менеджер ведёт «управление» в рамках правильности заполнения отчетов, отвечает за то, чтобы данные из управленческого учета корректно попадали в отчетность. А финдиректор (если он есть) или собственник осуществляет непосредственное принятие решений – то есть тот самый финансовый менеджмент.*

### **3. Не разделять финансовые поступления на личные и бизнесовые**

Это отдельная боль и причина разорения многих предпринимателей и бизнесменов. На тему разделения денег я даже написала отдельную подробную статью на vc. В рамках этого пункта книги, раскрою более коротко. Есть две основные причины, почему нужного разделения потоков не про-

исходит.

Первая: простота доступа собственника к деньгам. У ИП – это возможность совершать личные расходы со счета бизнеса и принимать деньги покупателей на личный счёт. У ООО и прочих более крупных форм – возможность заведения корпоративных банковских карт для «представительских расходов».

Вторая: финансовая безграмотность того, кто тратит (предпринимателя, собственника). Уж простите за резкость, но если вы не отличаете понятие «чистая прибыль» от остатка на вашем счете или карте, то как вы сможете определить реальную границу «дозволенных» трат? Да и те собственники, которые хорошо понимают принципы формирования чистой прибыли, не всегда соблюдают осторожность, дожидаясь, пока вся чистая прибыль будет оплачена покупателями и её действительно можно будет распределить и потратить.

Как же правильно? Во-первых: для личных денег и денег бизнеса должны быть разные счета/карты. На личные карты вы можете выводить только оплаченную чистую прибыль по итогам закрытого финансового периода (например, квартала). Во-вторых: все расходы, которые происходят «внутри» этих незакрытых финансовых периодов должны проводиться только в рамках заранее запланированных бюджетов



(представительских и прочих). И, специально для недоумевающих бизнесменов, сразу отвечу на вопрос: «а как же я целый квартал буду без денег жить?». Очень просто: вы выделяете себе условную «зарплату», некий минимум, сразу закладываете его в бюджет, строите планы продаж и вообще всю финансовую модель уже с учетом того, чтобы вам «хватило на жизнь». А вот чистую прибыль будете «проедать» тогда, когда действительно её заработаете и точно посчитаете. Да и тогда чистую прибыль лучше не тратить, а вложить в масштабирование бизнеса.

## **4. Не просчитывать финансовую модель до открытия бизнеса**

Чаще всего так происходит, когда специалист в какой-то области принимает решение открыть собственный бизнес. Глубокая экспертность в своём направлении создает ложное впечатление, что «всё просто». Однако, недостаток знаний в менеджменте, маркетинге и, безусловно, в финансах, могут сыграть злую шутку с начинающим предпринимателем. Редко кто озадачивается составлением полноценного бизнес-плана или хотя бы достаточно глубоким просчетом финансовой модели. Чаще всего происходит приблизительный подсчёт «на коленке» или в блокноте, у особо продвинутых – в Эксель или Гугл-табличке. Однако, такой подход закладывает очень высокие риски неудач. А если к этому прибавить

отсутствия управленческого учета с самого начала ведения бизнеса, картина дополнительно ухудшается.

Как быть? Можно сначала набраться знаний, получить высшее образование по всем необходимым направлениям: менеджмент, маркетинг, финансы. Но это, разумеется, не путь предпринимателя. Гораздо быстрее и проще, получить базовые знания по указанным направлениям из книг или относительно коротких курсов (в блоке про литературу я напишу подробнее, что это за книги). Опираясь на эти базовые знания, вы сможете спокойно делегировать как создание бизнес-плана или финмодели, так и дальнейшую работы по маркетингу, финансовому менеджменту, продажам и т. п.

«А я нормально открыл бизнес безо всяких моделей и книг! И уже год (два, три, пять) работаю безо всякого учёта!» – возразит мне иной предприниматель. Искренне рада за него. Если в ближайший год он всё ещё сохранит свой бизнес и захочет зарабатывать больше, то точно не обойдётся без систематизации процессов и финансов. А если разорится, ссылаясь на «плохого маркетолога», «нерадивого РО-Па» или иных бестолковых сотрудников, то, огорчу: дело не в них. Дело в отсутствии системы. Бизнес – это система, а не ремесло.

# 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.