

УДК 658.15+657.01  
ББК 65.052  
М23

Редактор Дарья Сальникова

**Манько С.**

**М23** Как навести порядок в финансах компании: Практическое руководство для малого и среднего бизнеса / Снежана Манько. — М. : Альпина Паблишер, 2018. — 248 с.

ISBN 978-5-9614-6985-1

Без понимания реальных финансовых показателей невозможно стабильное ведение и развитие бизнеса. В крупных компаниях это знают. Финансы в них налажены и автоматизированы, а финансовые показатели используются менеджерами как приборная доска в управлении самолетом. В малом и среднем бизнесе руководители чаще всего работают «по ощущениям», а не по фактическим показателям, чем наносят бизнесу немалый ущерб.

Снежана Манько — консультант по корпоративным финансам. У нее за плечами многолетний опыт работы с крупными, средними и малыми российскими и международными компаниями. Автор пишет языком, понятным для «нефинансистов»: предпринимателей и руководителей малого и среднего бизнеса. Книга поможет разобраться в финансовой отчетности, управленческом учете и финансовом планировании. Вы научитесь автоматизировать финансы, а также создавать и развивать отделы финансов, чтобы управлять компаниями через финансовые показатели.

УДК 658.15+657.01  
ББК 65.052

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [tylib@alpina.ru](mailto:tylib@alpina.ru)*

ISBN 978-5-9614-6985-1

© Снежана Манько, 2018  
© ООО «Альпина Паблишер», 2018

# Содержание

От автора .....	7
Предисловие .....	13

## Глава 1

Кто отвечает за финансы в компании и почему у вас бардак в финансах.....	15
Финансы — это не бухгалтерия .....	15
Что нужно знать о финансах руководителю .....	17
Финансы на разных этапах развития бизнеса .....	21
Что такое порядок в финансах? .....	24
Сколько стоит порядок в финансах?.....	26
Пять мифов про порядок в финансах .....	29
С чего начать наведение порядка в финансах?.....	34
Итоги главы 1 .....	34

## Глава 2

Финансы компании.	
Основные понятия и концепции .....	37
Финансы компании и инструменты управления ими .....	37
Концепция автономности бизнеса и владельца .....	38
Концепция преобладания экономической сути над юридической формой .....	40
Пять финансовых «китов» любого бизнеса: активы, обязательства, капитал, доходы, расходы .....	42

Двойная запись и четыре типа хозяйственных операций.	
Концепция сохранения «энергии» в бизнесе .....	50
Три столпа любого бизнеса.	
Три финансовых отчета .....	54
Два способа учета доходов и расходов — кассовый и начисления.....	57
План — это план. Факт — это факт .....	59
Итоги главы 2.....	61

### Глава 3

Финансовый факт.	
Система управленческой отчетности.....	63
Управленческая отчетность. Трехуровневая пирамида .....	63
Финансовые отчеты и ключевые финансовые показатели .....	69
Финансовые отчеты и стоимость бизнеса .....	81
Как внедрить управленческий учет и отчетность.....	82
Итоги главы 3.....	90

### Глава 4

Типовые операции.	
Их отражение в учете и в отчетности .....	91
Операции торговой компании .....	91
Операции производственной компании.....	94
Операции компании из сферы услуг .....	96
Общие для всех компаний операции .....	98
НДС и налог на прибыль в учете и отчетности.....	100
Типовые ошибки, которые допускают компании, когда подсчитывают свою прибыль.....	103
Итоги главы 4.....	111

### Глава 5

Финансовый план.	
Финансовое планирование и бюджеты.....	113
Финансовая стратегия.....	113
Финансовая модель .....	122

## Содержание

Особенности финансовых моделей новых проектов.....	130
Ошибки при составлении финансовых моделей.....	132
Бюджетирование.....	133
Связь бюджетов и отчетности.....	136
Итоги главы 5.....	143

**Глава 6**

Финансовый анализ и финансовый менеджмент.....	145
Управление финансовым результатом.....	145
Управление оборотным капиталом.....	150
Управление ликвидностью и платежеспособностью.....	154
Управление финансовой устойчивостью.....	155
Типовые проблемы, о которых говорят цифры, и способы их решения.....	156
Итоги главы 6.....	164

**Глава 7**

Финансовый отдел. Финансисты: как нанимать их и работать с ними.....	165
Что покупает компания, нанимая финансиста. Роли и функционал финансистов.....	165
Типовые ошибки при подборе и найме финансистов в малом бизнесе.....	194
Как контролировать работу финансового отдела?.....	195
Как развивать сотрудников отдела и повысить его эффективность?.....	196
Итоги главы 7.....	198

**Глава 8**

Финансы 2.0. Наводим порядок в финансах компании и берем их под контроль.....	201
Порядок в финансах как проект.....	201
Автоматизация финансов. Подводные камни.....	210

Типовые ошибки при наведении порядка в финансах компании.....	213
Итоги главы 8.....	216
Послесловие.....	219
Отзывы предпринимателей, которые навели порядок в финансах своих компаний.....	223
Приложения.....	227
Управленческий баланс (шаблон).....	227
Управленческий отчет о прибылях и убытках (шаблон).....	229
Управленческий отчет о движении денег (шаблон).....	230
Вопросы для составления финансовой модели.....	232
Лист учета рабочего времени (шаблон).....	233
Платежный календарь.....	234
Примеры описания вакансий.....	235
План-график наведения порядка в финансах компании (примерный).....	239
Благодарности.....	241
Об авторе.....	243