АЗАТЖАН МАРАТОВИЧ



ДУМАЙ КАК ФИНАНСИСТ

8 финансовых уроков
для предпринимателей Казахстана

ПРИБЫЛЬ • ДЕНЬГИ • РЕШЕНИЯ

Зачем внедрять учёт

Малый и средний бизнес часто ведёт финансы «на коленке» или ограничивается бухгалтерией. Но такой подход даёт лишь частичную картину: налоги посчитаны, отчёты сданы — а где деньги?

Управленческий учёт — это система финансовой информации для собственника. Она помогает видеть прибыль, расходы, обязательства и движение средств, понимать причины изменений и принимать решения до того, как нехватка денег станет срочной проблемой.

Бухгалтерия и управленческий учёт решают связанные, но разные задачи. Отчётность по установленным правилам сама по себе не отвечает на каждый вопрос владельца: какое направление выгоднее, сколько денег понадобится через две недели и выдержит ли компания открытие новой точки.

Актуальность картины зависит от порядка работы. Если данные вносят раз в месяц, система показывает прошлый месяц. Если продажи, расходы и платежи обновляют регулярно и сверяют с документами, собственник получает более оперативную информацию. Автоматизация ускоряет процесс, но не исправляет неверные исходные данные.

Что даст эта книга

Вы научитесь отделять прибыль от денег на счёте, учитывать стоимость своей работы, видеть будущие кассовые разрывы и проверять решения цифрами. Начать можно с простой таблицы. Важнее договориться, что и когда в неё попадает и кто отвечает за достоверность.

Финансовый порядок нужен, чтобы у каждого важного решения появились понятные основания. Не только «кажется, пора расти», а «первая точка приносит результат, денег на запуск и запас прочности хватает».

Как работать с книгой

Читайте по одной главе и сразу повторяйте расчёт на данных своего бизнеса. Возьмите один завершённый месяц, затем добавьте следующий. Полная история за несколько лет полезна, но для первого шага не обязательна.

О примерах

Герои и ситуации в книге созданы для обучения. Все числовые примеры, таблицы и графики условные; это не результаты клиентов автора, не рыночные нормативы и не обещания доходности.

Суммы указаны в тенге. Для простоты примеры не учитывают НДС и другие налоги, проценты и амортизацию, если прямо не сказано иное. Показатель после себестоимости и операционных расходов называется операционным результатом. Он не равен чистой прибыли и сумме, доступной владельцу.

Книга посвящена управлению финансами. Оформление операций и обязательные платежи зависят от формы бизнеса и действующих правил Казахстана; их нужно проверять отдельно для вашей ситуации.

Оглавление

Предисловие Зачем внедрять учёт 2

Как работать с книгой 3

01 Выручка растёт. Почему денег больше не становится? 5

02 На счёте 10 миллионов. Сколько из них ваши? 8

03 Бизнес работает, а собственник не получает зарплату 11

04 Продали на 20 миллионов. А завтра нечем платить аренду 14

05 Скидки, закупки и расходы, которые незаметно съедают прибыль 17

06 Открыть вторую точку или сначала разобраться с первой? 20

07 Три отчёта, которые должен понимать каждый собственник 23

08 Как перестать управлять бизнесом на ощущениях 26

Первый месяц финансового порядка 29

Об авторе Азатжан Маратович 30

Как со мной работать и контакты 31

Выручка растёт

Ерлан управляет магазином товаров для дома. Он расширил ассортимент, запустил рекламу и стал чаще давать скидки. Продажи выросли с 10 до 20 миллионов тенге в месяц. Команда поздравляла его с ростом, а он всё чаще откладывал собственные выплаты.

Ерлан смотрел на выручку и ожидал, что результат тоже удвоится. Но в новых продажах стало больше товаров с высокой закупочной стоимостью. Для обработки заказов пришлось увеличить расходы. Денег проходило больше, а после расходов оставалось меньше.

Три разных вопроса

Выручка показывает стоимость продаж за период. В примерах продажа возникает после передачи товара или оказания услуги. Аванс — поступление денег, но ещё не обязательно выручка.

Прибыль показывает разницу между доходами и относящимися к ним расходами. Деньги на счёте показывают остаток на конкретную дату. Предоплата увеличивает остаток до выполнения заказа; продажа с отсрочкой может увеличить прибыль без немедленной оплаты.

Что нужно проверить

Рост выручки полезен, когда понятна его цена. Сравните долю себестоимости, скидки, комиссии, возвраты и постоянные расходы. Общая сумма продаж не объясняет, на каких товарах и клиентах компания зарабатывает.

Цена удвоения продаж

Условный расчёт • два сопоставимых месяца • млн тенге

Показатель	Месяц А	Месяц Б
Выручка	10	20
Себестоимость	6	14
Валовая прибыль	4	6
Опер. расходы	2,5	5
Опер. прибыль	1,5	1
Рентабельность	15%	5%

Валовая прибыль = выручка − себестоимость проданного. Операционная прибыль = валовая прибыль − операционные расходы. Рентабельность = операционная прибыль ÷ выручка × 100%.

Выручка выросла на 100%, операционная прибыль снизилась примерно на 33%. Доля себестоимости увеличилась с 60% до 70%, а операционные расходы удвоились.



Эти цифры показывают изменение, но не доказывают причину. Чтобы объяснить его, Ерлану нужно разобрать продажи по товарам и проверить, какие расходы выросли вместе с объёмом.

Найдите источник результата

Разберите прибыль по направлениям

Начните с двух или трёх крупных групп товаров или услуг. Для каждой соберите выручку, прямые затраты и переменные расходы на продажу. Общие расходы показывайте отдельно, если пока нет разумного способа распределения.

Не сравнивайте группы только по выручке. Направление с меньшими продажами может оставлять больше денег после переменных расходов. При этом положительный вклад ещё должен покрыть общие постоянные затраты.

Что сделал Ерлан

Он разделил ассортимент на группы и проверил скидки. Вместо общего требования «продавать больше» команда получила задачу оценивать результат после затрат. Решение о продолжении рекламы он отложил до проверки прибыли по рекламируемым товарам.

Повторите на своих данных

1. Сравните два месяца: выручку, себестоимость, операционные расходы и результат.

2. Посчитайте рентабельность каждого месяца.

3. Выберите статью с самым заметным ухудшением и найдите причину в документах.

4. Запишите одно изменение, которое можно проверить за следующий месяц.

Главная мысль: рост продаж нужно оценивать вместе с прибылью и потребностью в деньгах.

На счёте 10 миллионов

Алия владеет студией интерьеров. На счёте компании лежат 10 миллионов тенге. Она планирует перевести часть себе, но перед этим просит собрать ближайшие платежи.

Оказывается, деньги уже имеют назначение: оплатить полученные материалы, рассчитаться с командой, выполнить заказы с предоплатой и оплатить запланированное оборудование. Выписка показывала остаток, а не свободный доход собственника.

Остаток не рассказывает происхождение денег

На одном счёте могут находиться оплаты выполненных заказов, авансы и деньги владельца. Источник поступления важен: предоплата требует исполнения заказа, а внесённые собственником деньги не становятся выручкой.

Поэтому первый вопрос — не «сколько снять», а «какие платежи и поступления ожидаются». Выберите горизонт, например 30 дней, и составьте календарь. При сезонном бизнесе или больших закупках нужен и более длинный взгляд.

Два отдельных ограничения

Компания должна иметь основания для выплаты и достаточно денег после неё. Прибыль без ликвидности не оплачивает аренду. Наличие ликвидности без прибыли тоже не делает выплату доходом от бизнеса.

Что осталось после обязательств

Условный расчёт • ближайшие 30 дней • млн тенге. Будущие поступления приняты равными нулю; категории платежей не пересекаются.

Показатель	Сумма
Остаток на начало	10,0
Поставщики за полученные товары	−3,0
Команда и аренда	−1,5
Обязательные платежи	−0,7
Исполнение оплаченных заказов	−1,0
Запланированное оборудование	−1,0
Остаток после платежей	2,8
Выбранный резерв	−1,5
Запас сверх резерва	1,3

Расчёт: 10 − 3 − 1,5 − 0,7 − 1 − 1 = 2,8. После условного резерва остаётся 1,3 млн тенге. Это денежный запас сверх выбранного резерва, а не подтверждённый доход владельца.

Размер резерва выбирают по срокам оплаты, устойчивости поступлений и возможным сбоям. Сумма 1,5 млн в примере не является нормой для всех компаний.

Не считайте аванс дважды

В таблице учтены затраты на исполнение оплаченных заказов. Вычитать дополнительно весь аванс того же клиента без причины нельзя. Если планируется возврат, нужно включить его и пересмотреть связанные затраты.

Проверьте выплату заранее

Алия решила сначала заполнить календарь, а затем обсуждать личную выплату. Ей важно знать не только итог месяца, но и минимальный остаток внутри периода.

Неделя	Поступления	Платежи
1	[сумма]	[сумма]
2	[сумма]	[сумма]
3	[сумма]	[сумма]
4	[сумма]	[сумма]

Остаток на конец = остаток на начало + поступления − платежи. Конечный остаток одной недели становится начальным для следующей. Крупные платежи и спорные даты проверяйте по дням.

Перед переводом собственнику

1. Сверьте остатки по всем счетам и кассе.

2. Включите обязательства, сезонные закупки и договорённости, которых ещё нет в выписке.

3. Разделите подтверждённые и ожидаемые поступления.

4. Добавьте планируемую выплату и проверьте минимальный остаток.

5. Проверьте основания и оформление выплаты с бухгалтером.

Главная мысль: сначала назначение денег и будущие обязательства, затем решение о выплате.

Собственник без зарплаты

Данияр руководит сервисной компанией: ищет клиентов, контролирует мастеров и ведёт переговоры. Себе он переводит деньги, когда нужно оплатить личные расходы. Зарплату в план не закладывает: «Это же мой бизнес».

В отчёте остаётся 1,2 миллиона тенге операционного результата. Данияр считает, что компания хорошо зарабатывает. Но если он уедет на несколько месяцев, его задачи придётся передать другому человеку. Часть результата фактически оплачивает его собственную работу.

Работать и владеть — разные роли

Вознаграждение за управление помогает оценить стоимость труда. Доход от владения связан с результатом бизнеса и возможностью распределения. Внесённые владельцем деньги также учитывают отдельно от продаж.

Для управленческого анализа можно оценить стоимость замены собственника. Это аналитическая корректировка, а не автоматическое начисление зарплаты и не готовая схема оформления выплат.

Личные траты должны быть видны

Если компания оплачивает личные покупки владельца, деньги уходят из бизнеса. Такие операции нужно выделить и определить их основание. Источник оплаты сам по себе не превращает покупку в деловой расход.

Сколько стоит работа владельца

Условный расчёт • один месяц • млн тенге. Стоимость работы — допущение, обязательные начисления не моделируются.

Показатель	Сумма
Выручка	8,0
Себестоимость	−4,8
Прочие операционные расходы	−2,0
Результат до оценки труда владельца	1,2
Условная стоимость его работы	−0,6
Скорректированный результат	0,6

Расчёт: 8 − 4,8 − 2 = 1,2 млн тенге. Если учесть 0,6 млн как условную стоимость управления, остаётся 0,6 млн. Эта сумма тоже не равна автоматически доступной выплате.

Как выбрать оценку

Выпишите задачи и время владельца. Подумайте, кому можно передать каждую задачу и сколько это стоило бы с учётом всей нагрузки. Не подставляйте в качестве зарплаты желаемые личные расходы: это другой вопрос.

Если реальное вознаграждение уже включено в расходы компании, повторно вычитать его нельзя. Для сравнения сценариев корректируют только разницу между учтённой суммой и выбранной оценкой.

Для Данияра расчёт стал проверкой устойчивости: сможет ли бизнес оплачивать управление, если владелец перестанет выполнять ежедневные задачи сам.

Договоритесь о правилах

Вид операции	Что проверить
Оплата работы	Роль, период, сумма и основание
Доход от владения	Прибыль, ликвидность и допустимость
Личная покупка	Назначение и порядок учёта

Распределение прибыли не является повторным расходом в отчёте о прибыли. Оплата труда влияет на расходы при соответствующем начислении.

Порядок на следующий месяц

1. Разберите все переводы себе и личные покупки за последний месяц.

2. Отдельно оцените работу, которую выполняете в компании.

3. Определите порядок пересмотра вознаграждения и решения о выплатах из прибыли.

4. Любую плановую выплату включайте в платёжный календарь.

Данияр начал с простого: перестал объединять все переводы себе в одну строку. Теперь отчёт показывает, что относится к работе, что к владению, а что требует отдельного оформления.

Главная мысль: бизнес должен выдерживать стоимость труда собственника, а личные выплаты должны быть понятны по смыслу.

Продали на 20 миллионов

Мадина поставляет мебель для офисов. В этом месяце компания передала заказов на 20 миллионов тенге. Покупатели довольны, в отчёте есть прибыль. Но в понедельник бухгалтер сообщает: денег на аренду и ближайшие платежи не хватает.

Большинство клиентов платят после поставки, а материалы, команда и помещение требуют денег раньше. Мадина смотрела на выполненные продажи и не видела разрыв между датами получения и расходования денег.

Что такое кассовый разрыв

Это нехватка денег для платежей в нужный момент. Она может возникать у прибыльной компании. Причина бывает во времени: доход уже заработан, но оплата ещё не пришла. Бывает и в самой модели: регулярные поступления не покрывают расходы.

Эти причины требуют разных решений. Перенос платежа может помочь пережить временный разрыв, но не исправит устойчивый убыток. Важно отличать временную нехватку денег от устойчивой убыточности.

Прибыль не задаёт дату оплаты

Договор с клиентом может давать отсрочку, а поставщик — требовать аванс. Чем быстрее растут продажи при таких условиях, тем больше денег может понадобиться для выполнения новых заказов.

Месяц прибыльный а денег не хватает

Условный расчёт • млн тенге. Все указанные продажи выполнены; доходы и расходы относятся к этому месяцу.

Результат месяца	Сумма
Выручка	20
Себестоимость	−12
Операционные расходы	−5
Операционная прибыль	3

Условный календарь • платежи по строкам не пересекаются. Начальный остаток — 2 млн тенге.

Период	Приход	Платежи
Неделя 1	1	4
Неделя 2	2	3
Неделя 3	6	4
Неделя 4	11	6

Расчётный остаток по неделям: −1; −2; 0; 5 млн тенге. Без изменения сроков поступлений и платежей выполнить план первых недель нельзя. Отрицательные значения показывают дефицит плана, а не фактический минус на счёте.

Итог месяца положительный: 2 + 20 − 17 = 5 млн. Но максимальная потребность в покрытии разрыва достигает 2 млн внутри месяца. Нужен также запас на отклонения, а при проверке по дням разрыв может оказаться больше.

Управляйте сроками

Мадина собрала календарь по дням и увидела даты нехватки денег. До новых заказов она стала оценивать не только прибыль, но и график оплат.

Что можно изменить

1. Согласовать с клиентом предоплату или этапы оплаты до начала работ.

2. Проверить фактические сроки сбора дебиторской задолженности.

3. Обсудить с поставщиком сроки заранее, до просрочки.

4. Перенести необязательные вложения, оценив последствия.

5. Повторно проверить календарь после согласования новых дат оплат.

Любая договорённость должна быть подтверждена. Если клиент «обычно платит вовремя», это ещё не гарантия. Сделайте второй сценарий: крупная оплата задерживается на неделю. Посмотрите, какие платежи окажутся под угрозой.

Еженедельный ритм

Обновляйте календарь, сверяйте факт с планом и выясняйте причину отклонений. Не заменяйте прошлый прогноз новым так, чтобы исчезала история ошибок: она помогает улучшать планирование.

Главная мысль: прибыль отвечает на вопрос о результате, платёжный календарь — о возможности заплатить вовремя.

Маленькие решения и большие потери

Тимур продаёт оборудование. Чтобы удержать клиента, менеджер предлагает скидку 10%. Тимур соглашается: «На объёме вернём». Но закупочная стоимость не меняется, и скидка забирает гораздо большую долю прибыли, чем кажется.

В тот же месяц компания закупает большой запас ради скидки поставщика. Часть товара лежит без движения, а на текущие платежи приходится искать деньги. Два решения выглядели выгодно по отдельности, но вместе ухудшили денежный запас.

Скидка считается от цены

Расходы на закупку и выполнение заказа не обязательно уменьшаются вместе с ценой. Поэтому снижение цены на 10% не означает снижение результата на 10%. Чем меньше запас маржи, тем чувствительнее прибыль к скидке.

Закупка и расход — разные события

Оплата партии уменьшает деньги сразу. В торговом примере себестоимость попадает в результат по мере продажи товара, а непроданный остаток остаётся запасом. Склад может расти, хотя отчёт показывает прибыль.

Отдельно проверьте комиссии, доставку, упаковку, брак и возвраты. Небольшая сумма на заказ становится заметной при большом количестве продаж.

Сколько стоит скидка

Условный расчёт • одна единица товара • тенге. Комиссии, налоги и дополнительные затраты не включены; постоянные расходы не меняются.

Показатель	Без скидки	Скидка 10%
Цена	10 000	9 000
Переменные затраты	7 000	7 000
Вклад в покрытие	3 000	2 000

Вклад в покрытие = цена − переменные затраты. Из него покрываются постоянные расходы и формируется операционный результат. Скидка в 1 000 тенге снизила вклад с 3 000 до 2 000 — на треть.

Без скидки 100 продаж дают вклад 300 000 тенге. После скидки для того же вклада нужно 300 000 ÷ 2 000 = 150 продаж, то есть на 50% больше. Допущение: мощностей хватает, постоянные расходы не растут, переменные затраты на единицу прежние.



Если дополнительные продажи потребуют нового сотрудника или оборудования, расчёт нужно дополнить. Равный вклад ещё не гарантирует равный итоговый результат.

Проверьте незаметные расходы

Три проверки перед решением

Перед скидкой считайте вклад после всех переменных затрат. Перед закупкой оценивайте не только цену, но и срок продажи, хранение, риск списаний и деньги, которые будут связаны в запасе. Перед новой подпиской назначайте ответственного и дату проверки пользы.

В примере лишний расход 80 000 тенге в месяц даёт 960 000 тенге за 12 месяцев при неизменной сумме. Это арифметика сценария, а не оценка потерь любого бизнеса.

Что проверить	Какой вопрос задать
Скидки	Сколько вклада остаётся с заказа?
Запасы	Когда товар превратится в деньги?
Комиссии и доставка	Все ли затраты вошли в расчёт?
Повторяющиеся услуги	Кто пользуется и зачем?

Практика

1. Выберите десять товаров или услуг с наибольшей выручкой.

2. Посчитайте вклад до скидок и после них.

3. Проверьте запасы без движения и причины их покупки.

4. Выберите один расход для сокращения и заранее определите, как проверить последствия.

Главная мысль: решение о цене или закупке оценивают по результату и движению денег вместе.

Пора открывать вторую точку

Сауле управляет кофейней. На выходных мест не хватает, и она находит помещение для второй точки. Первую она контролирует лично, а закупки иногда оплачивает своими деньгами. Прибыль по месяцам пока не считала.

Сауле хочет повторить успех, но не знает, что именно повторяет: устойчивую модель или работу, которая держится на её постоянном присутствии. Новая точка потребует аренды, команды и денег на запуск ещё до первых стабильных продаж.

Сначала проверьте первую

Отделите выручку от результата, учтите стоимость управления и разберите денежный поток. Оцените, сохраняется ли прибыль в слабые месяцы. Нельзя уверенно переносить на новый адрес спрос, который сформировался в другой локации.

Модель помогает задать вопросы

Она связывает продажи, затраты, вложения и деньги во времени. Это не предсказание. Модель полезна, когда видно, какие допущения меняют решение: средний чек, число заказов, аренда, скорость выхода на план.

Сауле решила сначала посчитать безубыточность второй точки и проверить, сколько денег потребуется при медленном запуске. Отдельно она оценила, кто заменит её на первой точке.

Три сценария новой точки

Условная модель • месяц после выхода на выбранный уровень продаж • млн тенге. Переменные затраты — 60% выручки; постоянные — 2,4 млн.

Показатель	Слабый	Базовый
Выручка	5,0	7,0
Переменные затраты	3,0	4,2
Вклад в покрытие	2,0	2,8
Постоянные расходы	2,4	2,4
Опер. результат	−0,4	0,4

В сильном сценарии выручка 9 млн, переменные затраты 5,4 млн, вклад 3,6 млн, операционный результат 1,2 млн тенге. Сценариям не присвоены вероятности.

Точка безубыточности

Доля вклада = 1 − 60% = 40%. Выручка безубыточности = 2,4 ÷ 40% = 6 млн тенге в месяц. Формула работает в пределах выбранной структуры затрат и ассортимента.

Деньги на старт

Вложения в ремонт и оборудование — условно 8 млн. Деньги для запуска и оборота — ещё 3 млн. Итого стартовая потребность — 11 млн тенге. Её нужно разложить по срокам: общей суммы недостаточно для проверки платежей.

Делить 11 млн на прибыль 0,4 млн и объявлять срок окупаемости преждевременно: запуск, налоги, дополнительные вложения и денежные потоки могут существенно отличаться от прибыли.

Решение до подписания аренды

Проверьте устойчивость

1. Постройте помесячный план запуска до выхода на устойчивые продажи.

2. Добавьте задержку открытия и выручку ниже плана.

3. Проверьте запасы, депозиты, предоплаты и сроки оплаты оборудования.

4. Учтите управление обеими точками и возможный переход части клиентов из первой во вторую.

5. Определите максимальную сумму вложений и дату пересмотра решения.

В модели покажите деньги первой и второй точек отдельно, затем вместе. Иначе новая точка может выглядеть устойчивой только потому, что первая постоянно её финансирует.

С чем сравнить открытие

Улучшение первой точки тоже может требовать вложений: расширение часов, доставка, работа с очередями или повышение производительности. Сравнивайте варианты по затратам, ожидаемому результату и денежному риску на одном горизонте.

Сауле не стала считать базовый сценарий обещанием. Она проверила спрос в новой локации, уточнила смету и определила, сколько месяцев слабых продаж сможет выдержать компания.

Главная мысль: масштабировать стоит понятную модель. Сначала проверить допущения, затем брать обязательства.

Три отчёта собственника

Арман просит бухгалтера сказать, сколько заработала компания. Ему показывают банковскую выписку. В ней есть оплаты клиентов, закупки и деньги внесённые владельцем. Цифр много, но один остаток не отвечает на вопрос о прибыли.

Чтобы увидеть целую картину, Арман собирает три связанных отчёта. Каждый отвечает на свой вопрос: о результате за период, движении денег за период и состоянии бизнеса на дату.

Отчёт	Главный вопрос
ОПиУ — прибыли и убытки	Сколько заработали за период?
ДДС — движение денег	Откуда пришли и куда ушли деньги?
Баланс	Что есть у бизнеса и за чей счёт?

ОПиУ связывает выручку с расходами. ДДС показывает поступления и платежи. Баланс включает деньги, запасы, долги клиентов, обязательства и капитал. Один отчёт не заменяет остальные.

В управленческом учёте детализацию выбирают по задачам бизнеса, но определения и правила должны быть последовательными. Если менять их каждый месяц, сравнение потеряет смысл.

Основная проверка баланса: активы = обязательства + капитал. Совпадение итогов необходимо, но само по себе не доказывает правильность каждой операции.

Один бизнес в трёх отчётах

Условный пример • млн тенге. Налоги, проценты и амортизация отсутствуют. Старт: владелец внёс 5 млн в капитал; других остатков нет.

Компания купила товар за 4 млн и продала его часть за 5 млн. Себестоимость проданного — 3 млн. Клиенты оплатили 4 млн, ещё 1 млн должны. Операционные расходы 1 млн начислены и оплачены.

ОПиУ за период	Сумма
Выручка	5
Себестоимость	−3
Операционные расходы	−1
Прибыль в упрощённом примере	1

ДДС за период	Сумма
Взнос владельца	+5
Поступления клиентов	+4
Закупка товара	−4
Оплата расходов	−1
Изменение денег	+4

Денег на конец — 4 млн при нулевом начальном остатке. Прибыль — 1 млн. Разница объясняется взносом владельца, долгом покупателя и запасом непроданного товара.

Как отчёты сходятся

Продолжение того же условного примера • баланс на конец периода • млн тенге

Активы	Сумма
Деньги	4
Долг покупателей	1
Непроданный товар	1
Итого активы	6

Обязательства и капитал	Сумма
Обязательства	0
Внесённый капитал	5
Прибыль периода	1
Итого	6

Товар: купили на 4, списали в себестоимость 3, на складе осталось 1. Продали на 5, получили 4, долг клиентов — 1. Капитал вырос на прибыль: 5 + 1 = 6. Баланс: 6 = 0 + 6.

Проверка своих отчётов

1. Сверьте конечные деньги ДДС с банками и кассой.

2. Сверьте запасы и долги с расшифровками.

3. Убедитесь, что взносы владельца и авансы по невыполненным заказам не попали в выручку.

4. Проверьте связь прибыли с изменением капитала с учётом взносов, распределений и других корректировок.

Главная мысль: три отчёта связывают результат, деньги и обязательства в одну картину.

Управлять по цифрам

Жанна раз в месяц собирает команду и спрашивает, как идут дела. Продажи называют хорошими, расходы — обычными, оплаты клиентов — почти пришедшими. Разговор заканчивается без конкретного решения.

Она меняет порядок встречи. Сначала команда закрывает данные за месяц, затем сравнивает факт с планом и прошлым периодом. Каждое существенное отклонение получает объяснение, ответственное лицо и действие.

Пять показателей для начала

Показатель	Что помогает заметить
Выручка	Изменение объёма и структуры продаж
Валовая рентабельность	Изменение цены и себестоимости
Операционная прибыль	Результат после текущих расходов
Минимальный прогнозный остаток	Будущую нехватку денег
Просроченная дебиторка	Деньги которые не пришли в срок

Выручку и прибыль смотрят за период, остаток — на дату в календаре, просрочку — на отчётную дату. Не смешивайте эти разные основания в одном сравнении.

Набор можно расширить, но сначала обеспечьте понятный расчёт. Показатель без ответственного за данные быстро превращается в спор о цифрах.

От показателя к решению

Условная панель • план и факт одного месяца. Млн тенге, кроме процентов; остаток — прогноз ближайших четырёх недель.

Показатель	План	Факт
Выручка	10,0	9,0
Валовая рентаб.	40%	35%
Опер. прибыль	1,5	0,8
Мин. прогнозный остаток	1,0	−0,5
Просроченная дебиторка	0,2	1,0

Выручка ниже плана на 10%. Валовая рентабельность снизилась на 5 процентных пунктов. Это не одно и то же, что снижение на 5%. Валовая прибыль по факту: 9 × 35% = 3,15 млн тенге.

Операционные расходы, согласованные с этим результатом: 3,15 − 0,8 = 2,35 млн. Плановые: 10 × 40% − 1,5 = 2,5 млн. Расходы ниже плана, но снижения валовой прибыли это не компенсировало.

Порядок действий

Отрицательный прогнозный остаток требует проверки дат и обязательств. Рост просрочки — проверки конкретных клиентов и платежей. Снижение рентабельности — разбора скидок, закупочных цен и структуры продаж. Связь возможна, но причину нужно подтвердить данными.

Пороговые значения выбирают по модели бизнеса и запасу прочности. Числа из панели не являются рекомендацией для всех компаний.

Проводите финансовую встречу

До встречи

Назначьте дату закрытия месяца. Сверьте банк и кассу, внесите расходы по периоду, обновите запасы и долги. Отдельно отметьте оценки и неполные данные. Зафиксируйте версию отчётов для обсуждения.

Во время встречи

1. Что изменилось относительно плана и прошлого периода?

2. Какие причины подтверждены, а какие ещё проверяются?

3. Как изменение влияет на прибыль и будущие деньги?

4. Какое действие выбрано, кто отвечает и когда проверяем результат?

Вместо «сократить расходы» запишите конкретно: проверить три крупнейшие статьи до указанной даты и предложить изменения с оценкой последствий. Вместо «собрать долги» — перечень клиентов, суммы, сроки и ответственный.

После встречи

Сохраните решения и сравните их с результатом на следующей встрече. Если план не сработал, уточните причину: неверное допущение, задержка выполнения или изменение условий. Не меняйте только целевую цифру, оставляя способ работы прежним.

Жанна получила не идеальный прогноз, а управляемый процесс. Команда стала обсуждать проверяемые причины и решения, а собственник — видеть, где требуется его участие.

Главная мысль: показатель полезен, когда за ним следуют решение, ответственный и проверка результата.

Первый месяц финансового порядка

Неделя 1 Соберите основу

Зафиксируйте счета, кассу и остатки. Соберите продажи, расходы, запасы, долги и операции собственника. Договоритесь о категориях и ответственном за данные.

Неделя 2 Соберите результат

Подготовьте ОПиУ за завершённый месяц. Проверьте себестоимость, расходы по периоду и стоимость работы владельца. Выделите статьи, которые требуют уточнения.

Неделя 3 Посмотрите вперёд

Составьте платёжный календарь. Проверьте задержку крупного поступления и планируемые выплаты собственнику. Выберите резерв с учётом своей модели и сроков.

Неделя 4 Примите одно решение

Сверьте три отчёта. Выберите одну причину потери прибыли или нехватки денег. Назначьте действие, ответственного и дату проверки. Постепенно расширяйте систему после того, как основа стала достоверной.

Справочная основа

IFRS Foundation — IAS 7 Statement of Cash Flows: различие прибыли и денежных потоков, разделение операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Дата обращения: 15 ноября 2026 года.

Официальная страница IAS 7• открыть источник

Азатжан Маратович
Думай как финансист • Редактируемая авторская версия

Об авторе

Азатжан Маратович

Помогаю предпринимателям оцифровать бизнес, выстроить управленческий учёт и принимать решения на основе реальных финансовых показателей.

Работаю с проектами разного масштаба: от личных финансов, небольших торговых точек, донерных и кафе до сетевого бизнеса и крупных компаний.

Чем могу быть полезен

Оцифровка бизнеса. Постановка управленческого учёта с нуля.

ОПиУ, ДДС, Баланс. Разработка и внедрение взаимосвязанной финансовой отчётности.

Финансовые модели. От небольших бизнес-проектов до сложных инвестиционных моделей.

Бюджетирование. Финансовое планирование, прогнозирование и план-факт анализ.

Unit-экономика. Себестоимость, маржинальность, рентабельность и точка безубыточности.

ABC/XYZ-анализ. Анализ ассортимента, продаж и товарных запасов.

Финансовый анализ. Оценка эффективности бизнеса, выявление убыточных направлений и резервов роста.

Автоматизация отчётности. Excel, Google Sheets, 1С.

Как со мной работать

Формат сотрудничества зависит от вашей задачи: разобраться в конкретном вопросе, внедрить систему учёта или регулярно контролировать финансовые показатели бизнеса.

Форматы сотрудничества

Разовые проекты. Работа над конкретной финансовой задачей бизнеса.

Внедрение финансового учёта. Постановка управленческого учёта и взаимосвязанной отчётности.

Разработка финансовых моделей. Расчёт экономики проекта и сценариев развития.

Ежемесячное сопровождение. Регулярная работа с финансовыми показателями и отчётностью бизнеса.

Связаться со мной

WhatsApp — написать мне
Instagram — @azat_kurban
Готовые шаблоны — открыть на Google Диске

Напишите, какой у вас бизнес и какую задачу хотите решить: внедрить учёт, разобраться в прибыли, наладить планирование или оценить новый проект.

Азатжан Маратович