

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВА РАБОТЫ ФИНАНСИСТА В БИЗНЕСЕ

Глава 1. Что такое управленческий учет и зачем он нужен компании

1.1. Почему бизнесу недостаточно бухгалтерского учёта

Во многих компаниях собственник видит только фрагменты картины: остаток на счёте, данные из бухгалтерии, мнение менеджеров и редкие отчёты. На этом фоне возникает типичная управленческая слепота:

- прибыль вроде есть, а денег нет
- выручка растёт, а собственник беднеет
- кассовые разрывы повторяются
- непонятно, какое направление действительно зарабатывает, а какое просто «ест» деньги.

Причина почти всегда одна: **бухгалтерский учёт и управленческий учёт — это не одно и то же.**

Бухгалтерский учёт нужен для соблюдения требований законодательства, расчёта налогов и подготовки обязательной отчётности.

Управленческий учёт нужен для того, чтобы собственник мог **принимать решения на основе цифр, а не интуиции.**

Именно здесь многие компании совершают одну и ту же ошибку — пытаются управлять бизнесом по бухгалтерским данным. Это слабая опора. Бухгалтерия отвечает на вопрос: *что нужно отразить по правилам учёта.* Управленческий учёт отвечает на другой вопрос: *что реально происходит в бизнесе и что с этим делать дальше.*

1.2. Что такое управленческий учёт

Управленческий учёт — это внутренняя система компании, которая собирает, структурирует и показывает данные о бизнесе в форме, удобной для принятия решений.

Если совсем просто: это система, которая помогает собственнику видеть реальную картину бизнеса, контролировать деньги, понимать прибыльность и находить слабые места.

У управленческого учёта есть три характеристики, без которых он просто не работает.

Актуальность. Данные должны появляться вовремя — пока на них ещё можно повлиять.

Достоверность. Цифрам должны доверять. Если собственник не верит отчёту, система теряет смысл.

Удобство. Если отчёт сложный и непонятный, им не будут пользоваться. Форма отчётности должна быть не «как красиво в теории», а как удобно конкретному собственнику и конкретному бизнесу.

1.3. Зачем он нужен

Цель управленческого учёта — помочь собственнику контролировать, управлять и развивать бизнес.

Если убрать теорию, он решает три практических задачи.

Первая — понять реальное состояние бизнеса. Не по ощущениям, а по цифрам.

Вторая — снизить количество решений «наугад». Когда бизнес живёт без цифр, собственник действует интуитивно: иногда попадает, иногда нет — и это всегда стоит денег.

Третья — сделать компанию устойчивее. Когда понятна логика денег, прибыльности и слабых мест, управлять становится проще.

Управленческий учёт — это скелет бизнеса. Без него компания может расти внешне, но внутри терять устойчивость и управляемость.

1.4. Какие вопросы закрывает управленческий учёт

На практике собственник не думает категориями «мне нужен ОПиУ» или «мне нужен баланс». Он думает вопросами:

- Сколько компания реально зарабатывает?
- Почему возникает кассовый разрыв?
- Где деньги, если прибыль вроде есть?
- Сколько можно безопасно забрать дивидендами?
- Какие направления прибыльны, а какие убыточны?
- Есть ли смысл запускать новое направление?
- Какая минимальная выручка нужна, чтобы покрыть расходы?
- Сколько денег заморожено в запасах и дебиторке?
- Где точки роста прибыли?

Вот это и есть реальная ценность учёта. Не цифры ради цифр, а цифры, которые отвечают на вопрос: «**Что происходит и что делать дальше?**»

1.5. Три основных отчёта

Эти три отчёта не существуют отдельно друг от друга. Только вместе они дают целостную картину бизнеса.

1. Отчёт о движении денежных средств (ДДС / Cash Flow)

Показывает, откуда приходят деньги, куда уходят, по каким статьям происходят выплаты и почему возникает дефицит. Особенно важен, когда у компании постоянные кассовые разрывы: он помогает увидеть не только итог, но и причину.

2. Отчёт о прибылях и убытках (ОПиУ / P&L)

Показывает, сколько бизнес заработал, какие были доходы и расходы, какая вышла прибыль и насколько эффективно работает компания или отдельное направление. Этот отчёт отвечает на вопрос: «Мы вообще зарабатываем или просто много двигаемся?»

3. Управленческий баланс

Показывает, где находятся деньги компании, какие у бизнеса активы и обязательства, насколько он зависит от кредиторов и насколько устойчив в целом.



1.6. Чем управленческий учёт отличается от бухгалтерского

	Бухгалтерский учёт	Управленческий учёт
Цель	Налоги, отчётность, соблюдение правил	Внутренние решения, управление бизнесом
Кто читает	Налоговая, банки, внешние проверяющие	Собственник, руководитель, топ-менеджмент
Логика	По правилам учёта и налогообложения	По экономическому смыслу операции
Сроки	По регламенту сдачи	Не позже 5–10 числа следующего месяца
Консолидация	Каждое юрлицо отдельно	Весь бизнес в целом
Формы	Стандартные	Настраиваются под конкретный бизнес

Хороший пример про логику: комиссия за вывод денег в бухгалтерии может раствориться в какой-то удобной статье. В управленческом учёте она должна называться именно так — потому что собственнику важно видеть, что это за расход и сколько он реально стоит.

1.7. Что происходит, когда учёта нет

Когда в компании нет системы управленческого учёта, картина почти всегда одна и та же:

- деньги зависают в запасах и дебиторке
- не хватает денег на зарплату и поставщиков
- кассовые разрывы становятся нормой
- прибыль на бумаге есть, а денег в компании нет
- одно направление тянет весь бизнес вниз, но это долго никто не замечает
- собственник работает «на зарплату», а не на прибыль
- решения принимаются по ощущениям, а не по фактам.

Пример. У компании три направления продаж. Общая выручка выглядит нормально, собственник уверен, что всё работает. После отдельного анализа выясняется: направление А приносит 70% прибыли, направление Б работает в ноль, а направление В системно убыточно и при этом «съедает» оборотные деньги.

Пока нет учёта, собственник продолжает финансировать убыточное направление и не понимает, почему денег постоянно не хватает. После внедрения учёта решение становится очевидным: закрыть, сократить или пересобрать.

1.8. Кому нужен управленческий учёт

Управленческий учёт — это не про крупные корпорации. В первую очередь он нужен малому и среднему бизнесу.

Вот признаки компании, которой он уже нужен:

- выручка уже не микроскопическая, бизнес регулярно движет деньгами
- есть несколько сотрудников или направлений
- собственник не понимает, сколько реально зарабатывает
- регулярно не хватает денег
- есть закупки, запасы, дебиторка, кредиты, обязательства
- решения принимаются без цифр или с большой задержкой
- хочется расти, но нет ясности, где точка опоры.

На практике это почти любая ниша: торговля, маркетплейсы, онлайн-школы, строительство, производство, медицина, услуги, IT, общепит. Где есть деньги, процессы, расходы и сотрудники — там нужен управленческий учёт.

1.9. Почему малый бизнес часто сопротивляется

Собственники малого бизнеса часто думают примерно так:

- «У меня маленькая компания, я сам разберусь».
- «Финансы
- это сложно».
- «Финансист
- это дорого».

— «Сначала подрасту, потом наведу порядок».

Но реальность жёстче. Именно в этот момент бизнес уже начинает платить за отсутствие системы — только не осознаёт этого.

Управленческий учёт нужен не тогда, когда бизнес уже идеален. Он нужен как раз тогда, **когда бизнес перестаёт помещаться в голову собственника.**

1.10. Роль финансиста

Финансист — это связующее звено между цифрами и решениями. Его задача — собрать, проверить, объяснить и превратить цифры в управленческие выводы.

Об этом подробнее — в следующей главе. Но уже здесь важно понять главное: финансист — это не «обслуживание отчёта». Это человек, который помогает собственнику **видеть бизнес ясно.**

Купить полную книгу “Эксперт по оцифровке бизнеса” можно по ссылке:
https://yahontovafinance.ru/finexpert_book

Вы получаете:

- Электронный учебник Екатерины Яхонтовой (формат А4, Google Диск)
- Обучающее приложение в Telegram и MAX
- 15 практических инструментов, шаблонов и чек-листов
- Курс или консультация в подарок по итогам лотереи
- Индивидуальный доступ к материалам — навсегда

Остались вопросы? Напишите мне в [Телеграм](#) или [MAX](#) и я с удовольствием отвечу на все, что вас интересует.