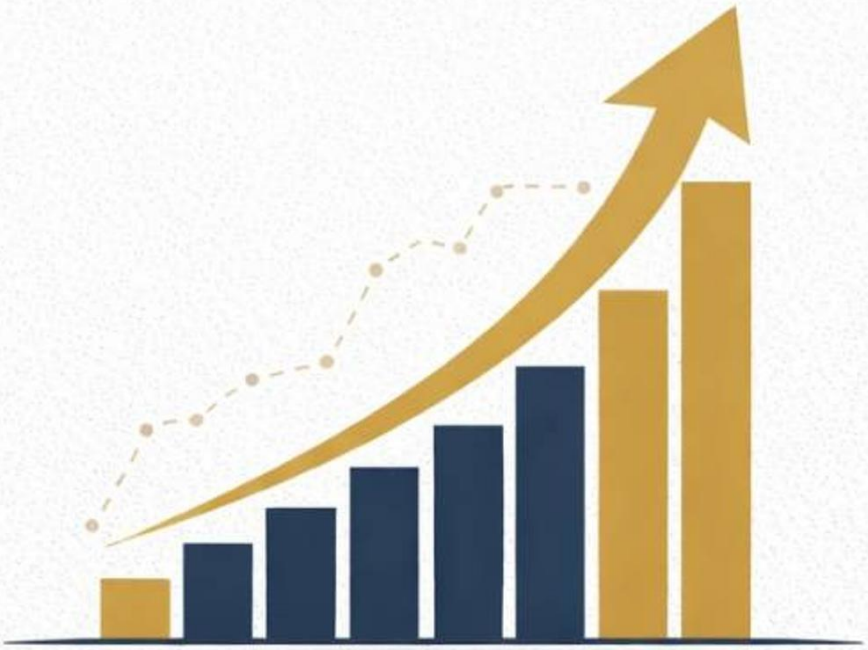
Елена Данченко

ЦИФРЫ КОТОРЫЕ УПРАВЛЯЮТ БИЗНЕСОМ



Практический гид по управленческому учету

Елена Данченко

Цифры, которые управляют бизнесом

«Автор»
2026

Данченко Е.

Цифры, которые управляют бизнесом / Е. Данченко — «Автор», 2026

Почему бизнес вроде бы работает, а денег всё равно нет?Эта книга — практическое руководство по управленческому учету для собственников малого и среднего бизнеса.Без бухгалтерских терминов, сложных формул и «корпоративной» теории.Вы научитесь видеть:зарабатывает ли бизнес на самом деле;куда уходят деньги;какие решения усиливают прибыль, а какие — разрушают её.Три отчета, которые управляют бизнесом: Cash Flow, P&L и управленческий баланс — простым языком и на реальных примерах.Эта книга для тех, кто хочет управлять бизнесом через цифры, а не надеяться на интуицию.

© Данченко Е., 2026
© Автор, 2026

Елена Данченко
Цифры, которые управляют бизнесом

Руководство По Управленческому Учету Для Малого И Среднего Бизнеса

Цифры, которые управляют
бизнесом

Практическое руководство по управленческому учету

Введение. Если бизнес работает, а денег всё
равно нет – эта книга про вас

Вы можете быть хорошим предпринимателем. Работать больше других. Держать в голове десятки задач. Видеть клиентов, продажи, движение.И при этом регулярно ловить себя на ощущении: **«Я вроде бы зарабатываю, но не понимаю – где деньги?»**На счету то пусто, то густо. Прибыль есть «на словах», но распоряжаться ею невозможно. Рост выручки не приносит спокойствия. Любая ошибка – сразу по кассе. Это не потому, что вы плохой управленец. И не потому, что бизнес «неудачный». **Это потому, что бизнесом нельзя управлять вслепую.** Главная ловушка предпринимателя : Большинство собственников управляют бизнесом на ощущениях:

- «В этом месяце вроде нормально»
- «Кажется, мы в плюсе»
- «Денег должно хватить»

Интуиция – важна. Но когда дело касается денег, она **опасна**. Потому что деньги не чувствуют. Деньги **считают**. **Управленческий учет – это не про таблицы** Когда предприниматели слышат слова «управленческий учет», они представляют:

- сложные таблицы
- бухгалтерский язык
- кучу цифр, в которых легко утонуть

И думают:«Это не для меня. У меня маленький бизнес» На самом деле управленческий учет – это всего лишь ответ на несколько вопросов:

- Сколько денег у бизнеса **прямо сейчас**?
- Зарабатывает ли бизнес **на самом деле**?
- Куда уходят деньги?
- Какие решения приносят прибыль, а какие – забирают ее?

Если вы собственник – **вам нужны ответы именно на эти вопросы**.Почему без цифр бизнесом управляют случайности? Без системы учета:

- рост может убивать бизнес
- высокая выручка скрывает убытки
- кассовые разрывы появляются неожиданно
- решения принимаются «на авось»

С цифрами:

- бизнес становится предсказуемым
- решения – осознанными
- деньги – управляемыми

Цифры не гарантируют успех.Но **отсутствие цифр гарантирует хаос**.

Для кого эта книга

Эта книга для вас, если:

- у вас есть бизнес, но нет полной картины по деньгам
- вы не понимаете, сколько бизнес зарабатывает «чистыми»
- деньги есть в обороте, но не в кармане

- вы хотите управлять, а не постоянно тушить пожары

И она **не для вас**, если:

- вы хотите «идеальный учет по всем правилам»
- вы готовы считать только ради отчетности

Здесь – учет **ради решений**.

Что вы получите прочитав эту книгу:

- поймете, какие цифры действительно управляют бизнесом
- научитесь читать деньги бизнеса как карту
- сможете видеть риски заранее
- перестанете принимать финансовые решения вслепую

Без сложных формул.Без лишней теории.Только то, что работает в малом и среднем бизнесе.

Как читать эту книгу

Эта книга написана не для «прочитал и отложил».Лучший результат вы получите, если:

- будете читать по главе
- сразу примерять к своему бизнесу
- фиксировать цифры, даже если они неприятные

Потому что **цифры – не враги**. Они всего лишь показывают правду.А правда — лучший инструмент управления.

Если вы готовы перестать гадать и начать управлять – **давайте разбираться, какие цифры на самом деле управляют бизнесом.** Для кого эта книга

- Собственники малого и среднего бизнеса
- Предприниматели без финансового образования
- Управляющие и операционные директора
- Бизнесы в сфере услуг, торговли, онлайн-проектов, студий, салонов, агентств

Философия управленческого учета

- Управленческий учет не равно бухгалтерия
- Деньги – это язык решений
- Простота важнее идеальности
- Лучше 80% точности, но регулярно
- Учет должен **помогать принимать решения**, а не отнимать время

ЧАСТЬ I. МЫШЛЕНИЕ СОБСТВЕННИКА И РОЛЬ ЦИФР

Глава 1. Почему бизнесом управляют цифры, а не интуиция

- Почему «чувствую, что всё нормально» – главный риск
- Что происходит с бизнесом без цифр
- Деньги как следствие решений

Глава 2. Управленческий учет не равно бухгалтерия

- В чем принципиальная разница
- Почему бухгалтер не отвечает за прибыль
- Какая отчетность нужна именно собственнику

Глава 3. Финансовая логика бизнеса

- Деньги, прибыль и кэш – три разных реальности
- Потоки vs результат
- Где предприниматели чаще всего ошибаются

ЧАСТЬ II. ТРИ КЛЮЧЕВЫХ ОТЧЕТА СОБСТВЕННИКА

Глава 4. Отчет о движении денежных средств (Cash Flow) **Зачем нужен:** контроль ликвидности и кассовых разрывов

Структура:

- Операционная деятельность

- Инвестиционная деятельность
- Финансовая деятельность

Как заполнять:

- По факту
- Ежедневно / еженедельно

Типовые статьи:

- Выручка
- Зарплаты
- Аренда
- Маркетинг
- Налоги

Ключевые выводы:

- Где бизнес теряет деньги
- Хватает ли денег на обязательства

Глава 5. Отчет о прибылях и убытках (P&L) **Зачем нужен:** понимание реальной прибыльности

Структура:

- Выручка
- Себестоимость
- Валовая прибыль
- Операционные расходы
- Чистая прибыль

Принципы:

- Начисление, а не касса
- Распределение расходов

Типичные ошибки:

- Смешивание с Cash Flow
- Отсутствие амортизации

Глава 6. Баланс (управленческий)

Зачем нужен: понимание финансового состояния

Активы:

- Деньги
- Запасы
- Дебиторка
- Оборудование

Пассивы:

- Кредиты
- Обязательства
- Капитал собственника

Что показывает баланс:

- Где «застряли» деньги
- Насколько бизнес устойчив

ЧАСТЬ III. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УЧЕТА

Глава 7. Архитектура управленческого учета

- Минимально достаточная система
- Что считать обязательно, а что – опционально
- Принцип «одного источника правды»

Глава 8. Статьи доходов и расходов

- Универсальная структура для МСБ

● Как правильно группировать расходы
● Когда детализация мешает управлению
Глава 9. Кто и как ведет учет
● Роль собственника
● Администратор, бухгалтер, финансист
● Регламенты и ответственность
Глава 10. Финансовая дисциплина
● Касса, счета, эквайринг
● Запреты и правила
● Как приучить команду к цифрам
ЧАСТЬ IV. ДАШБОРД И МЕТРИКИ СОБСТВЕННИКА
Глава 11. Главные показатели, которые должен видеть собственник
Ежедневно:
● Остаток денег
● Выручка дня
Еженедельно:
● Денежный поток
● Фонд оплаты труда
Ежемесячно:
● Прибыль
● Рентабельность
● Точка безубыточности
Глава 12. Метрики и KPI
Финансовые:
● Маржинальность
● Чистая прибыль
● Рентабельность
Операционные:
● Выручка на сотрудника
● Средний чек
● Загрузка
Опасные сигналы:
● Рост выручки без роста прибыли
● Отрицательный операционный поток
ЧАСТЬ V. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕРЕЗ ЦИФРЫ
Глава 13. Как читать отчеты правильно
● На что смотреть в первую очередь
● Какие цифры важнее остальных
● Как не утонуть в данных
Глава 14. Управленческие решения на основе цифр
● Рост или оптимизация
● Повышение цен
● Масштабирование
● Закрытие направлений
Глава 15. Опасные сигналы и точки риска
● Рост без прибыли
● Кассовые разрывы
● Перегруженный ФОТ
ЧАСТЬ VI. ВНЕДРЕНИЕ И МАСШТАБИРОВАНИЕ УЧЕТА

Глава 16. Внедрение учета шаг за шагом
● План внедрения за 30 дней
● Типовые ошибки внедрения
● Как не бросить на полпути
Глава 17. Учет в растущем бизнесе
● Когда усложнять систему
● Новые метрики при росте
● Подготовка к масштабированию
Заключение
ЧАСТЬ I. МЫШЛЕНИЕ СОБСТВЕННИКА И
РОЛЬ ЦИФР
Глава 1. Почему бизнесом управляют цифры, а не интуиция
Вы уже управляете бизнесом. Даже если вам кажется, что всё происходит хаотично.
Вы принимаете решения каждый день:
● сколько платить сотрудникам
● когда закупаться
● стоит ли снижать цену
● можно ли нанять ещё одного человека
● хватит ли денег до конца месяца
Проблема не в том, что вы принимаете решения.
Проблема в том, на чем они основаны.
«Мне и так всё понятно» – самая дорогая фраза в бизнесе
Многие собственники уверены:
● «Я чувствую бизнес»
● «Я и так знаю, где мы зарабатываем»
● «Зачем мне цифры, если я всё вижу»
И действительно: вы видите клиентов, видите продажи, видите движение.Но бизнес — это не витрина.То, что видно глазами, – это **операции**. А деньги прячутся глубже.Интуиция хорошо работает… пока бизнес маленький
На старте интуиция помогает. Когда:
● 1–2 человека в команде
● немного клиентов
● один счёт
● минимум расходов
Но бизнес растёт.Появляются:
● сотрудники
● аренда
● налоги
● обязательства
● кредиты
И в этот момент интуиция начинает **врать**. Не потому что вы ошибаетесь. А потому что информации стало слишком много.Деньги – это запаздывающий показатель
Самая большая ловушка:«Если деньги есть – значит всё хорошо»
На самом деле:
● деньги сегодня – это решения **вчера**
● проблемы сегодня – это решения **месяц назад**
Без цифр вы видите последствия, но не причины.
А управлять последствиями – всегда дороже.
Почему рост часто разрушает бизнес

Один из самых частых сценариев:

- выручка растёт
- клиентов больше
- команда увеличивается
- нагрузка растёт

И вдруг:

- денег не хватает
- кассовые разрывы
- постоянный стресс

Это не парадокс.Это отсутствие цифр.Рост без контроля:

- увеличивает расходы быстрее доходов
- маскирует убыточные решения
- создаёт иллюзию успеха

Цифры – это не контроль ради контроля

Важно понять:

Цифры нужны не для отчетов. И не для того, чтобы «следить за всеми».

Цифры нужны, чтобы:

- понимать последствия решений
- видеть реальную картину
- выбирать лучший вариант

Цифры – это навигация.

Без навигации можно ехать. Но неизвестно – куда. Что меняется, когда появляются цифры

Когда в бизнесе появляется система цифр:

- решения становятся спокойнее
- исчезает постоянное чувство тревоги
- становится ясно, где проблема, а где шум

Вы начинаете управлять:

- не эмоциями
- не усталостью
- не страхом

А **фактами**.

Вопросы, которые стоит задать себе прямо сейчас

Если ответ «не знаю» – это нормально. Эта книга как раз для этого.

- Сколько денег у бизнеса прямо сейчас?
- Сколько бизнес зарабатывает в месяц?
- Какие расходы обязательны, а какие можно сократить?
- Какие решения приносят прибыль?

Если на большинство вопросов нет чёткого ответа – значит, бизнесом управляет не вы.

Им управляют случайности.

В следующих главах мы разберём, **какие именно цифры действительно управляют бизнесом** и как выстроить систему, которая будет работать на вас.

Глава 2. Управленческий учет не равно бухгалтерия

Если вы предприниматель, почти наверняка у вас уже есть бухгалтер. И, возможно, именно поэтому возникает мысль:

«Зачем мне управленческий учет, если у меня уже есть бухгалтерия?»

Это логичный вопрос. И именно здесь возникает главный внутренний барьер, который

мешает собственникам взять финансы под контроль.
В чем принципиальная разница
Бухгалтерия и управленческий учет – это **две разные системы с разными целями**.
Бухгалтерия нужна государству.
Управленческий учет нужен собственнику.
Бухгалтерия отвечает на вопросы:
- сколько налогов заплатить
- правильно ли оформлены документы
- нет ли проблем с проверками

Управленческий учет отвечает на другие вопросы:
- зарабатывает ли бизнес
- где бизнес теряет деньги
- какие решения выгодны, а какие – нет
- что будет с деньгами через месяц

Это не конкурирующие системы. Это **разные уровни управления**.
Почему бухгалтер не отвечает за прибыль
Очень важный момент, который снимает массу иллюзий.
Бухгалтер не отвечает за прибыль бизнеса.
Не потому что он плохой специалист. А потому что это **не его функция**.
Бухгалтер:
- фиксирует факты
- работает по правилам и законам
- смотрит в прошлое

Прибыль же – это результат управленческих решений:
- цен
- расходов
- структуры команды
- загрузки
- стратегии

Бухгалтер может сказать:
«У вас такая-то прибыль по отчетности»
Но он не скажет:
- почему она именно такая
- можно ли сделать больше
- какое решение привело к убытку

Потому что для этого нужна **другая логика учета**.
Главная ошибка собственников
Самая распространённая ошибка:«Если бухгалтер сказал, что всё нормально — значит всё нормально»
На практике это означает:
- прибыль есть «на бумаге»
- денег нет в реальности
- решения принимаются вслепую

Бухгалтерия может быть идеальной.А бизнес – убыточным.
Какая отчетность нужна именно собственнику
Собственнику не нужны десятки отчетов.
Ему нужны **несколько ключевых**, которые дают полную картину.
Всего три:
1 **Отчет о движении денежных средств (Cash Flow) –** показывает, есть ли у бизнеса

деньги и куда они уходят.

2 **Отчет о прибылях и убытках (P&L) –** показывает, зарабатывает бизнес или нет.

3 **Баланс –** показывает финансовое состояние бизнеса и где «застряли» деньги.

Эти отчеты:

- простые
- логичные
- понятные без финансового образования

Если они настроены правильно, собственник:

- видит бизнес целиком
- понимает последствия решений
- перестает гадать

Управленческий учет – это не сложно

Он становится сложным, когда:

- пытаются сделать «идеально»
- копируют крупные компании
- считают всё подряд

В реальности управленческий учет:

- можно вести в таблице
- можно внедрить поэтапно
- можно адаптировать под любой бизнес

И главное —**он работает сразу.**

Ключевая мысль главы

Бухгалтерия – это про прошлое и правила.Управленческий учет – это про будущее и решения.

Если вы собственник, вам нужны не отчеты ради отчетов, а цифры, которые помогают управлять.

В следующей главе мы разберем, **какие именно отчеты должен видеть собственник и как они работают на практике.**

Глава 3. Финансовая логика бизнеса

Эта глава – фундамент. Если понять её, дальше управленческий учет становится логичным и простым. Если нет – цифры будут путать и раздражать.

Здесь мы разберем главное заблуждение предпринимателей: деньги, прибыль и кэш – это не одно и то же.

Деньги, прибыль и кэш – три разные реальности

В бизнесе есть три финансовые реальности:

1 **Деньги (остаток) –** то, что лежит на счетах и в кассе **прямо сейчас**.

2 **Прибыль –** финансовый результат за период: заработали или нет.

3**Кэш (денежный поток) –** как деньги **приходят и уходят во времени**.

Большинство проблем возникает, когда эти три вещи путают.

Типичная ситуация:

- Прибыль по отчету есть
- Денег на счете нет
- Платить обязательства нечем

Это не ошибка учета. Это ошибка понимания.

Прибыль не равно деньги.

Потоки vs результат

Чтобы управлять бизнесом, важно разделять:

- **Результат** – заработали или нет (прибыль)
- **Потоки** – когда именно пришли и ушли деньги

Пример:
- клиент оплатил в январе
- услугу вы оказали в феврале

По деньгам – плюс в январе. По прибыли – доход февраля.
Если этого не разделять:
- невозможно планировать
- появляются кассовые разрывы
- решения принимаются неправильно

Где предприниматели чаще всего ошибаются
Ошибка 1. Смотреть только на остаток денег
«Если на счету есть деньги – значит всё хорошо».
На самом деле:
- деньги могут быть авансами
- деньги могут быть заемными
- деньги могут понадобиться завтра

Остаток – это фотография. Управление – это фильм.
Ошибка 2. Радоваться прибыли, не видя кэша
Бизнес может быть прибыльным, но умереть от кассового разрыва.
Если нет контроля потоков:
- рост становится опасным
- обязательства накапливаются
- стресс растет

Ошибка 3. Смешивать личные и бизнес-деньги
Самая разрушительная ошибка.
Когда:
- личные траты идут из кассы бизнеса
- бизнес-деньги закрывают личные дыры

В этот момент:
- цифры перестают что-либо значить
- учет теряет смысл

Практика: что сделать прямо сейчас
Шаг 1. Разделите в голове Ответьте себе:
- сколько денег у бизнеса сейчас
- прибыльный ли бизнес
- как движутся деньги

Если ответы разные – это нормально.
Шаг 2. Зафиксируйте остаток денег
Прямо сейчас:
- счет
- касса
- эквайринг

Это ваша точка отсчета.
Шаг 3. Примите главное правило
Прибыль – для оценки. Кэш – для выживания. Деньги – для решений.
Ключевая мысль главы
Пока вы не разделяете:
- деньги
- прибыль
- денежный поток

вы не управляете бизнесом.

Вы реагируете.

В следующих главах мы разберем, как превратить эту логику в конкретные отчеты, которые можно вести даже в простой таблице.

ЧАСТЬ II. ТРИ КЛЮЧЕВЫХ ОТЧЕТА СОБСТВЕННИКА

Глава 4. Отчет о движении денежных средств (Cash Flow) Если бы у собственника был только **один** отчет – это был бы Cash Flow.

Потому что:

- без прибыли бизнес может прожить какое-то время
- без денег – нет

Cash Flow – это отчет выживания бизнеса.

Зачем нужен Cash Flow

Cash Flow отвечает на самый важный вопрос: Хватает ли бизнесу денег, чтобы жить и выполнять обязательства?

Он нужен, чтобы:

- контролировать ликвидность
- заранее видеть кассовые разрывы
- понимать, куда реально уходят деньги
- принимать решения не «в последний момент»

Если Cash Flow не ведется:

- деньги заканчиваются неожиданно
- решения принимаются в стрессе
- рост становится опасным

Что показывает Cash Flow, а что – нет

Cash Flow **не показывает прибыль.**

Он показывает:

- когда деньги пришли
- когда деньги ушли
- сколько денег осталось

Это отчет **по факту движения денег**.

Структура Cash Flow

Cash Flow всегда состоит из трех блоков.

1Операционная деятельность

Это всё, что связано с основной деятельностью бизнеса:

- поступления от клиентов
- зарплаты
- аренда
- маркетинг
- налоги
- текущие расходы

Здесь видно, зарабатывает ли бизнес деньги на своей основной деятельности.

2Инвестиционная деятельность

Это вложения в будущее:

- покупка оборудования
- ремонт
- депозиты
- инвестиции

Эти расходы могут быть большими, но они не говорят о том, что бизнес убыточен.

3 Финансовая деятельность
Это деньги, связанные с финансированием:
- кредиты
- займы
- возвраты займов
- вложения собственника
- дивиденды

Этот блок важно видеть отдельно, чтобы не путать заемные деньги с заработанными.
Как заполнять Cash Flow
Главное правило: Cash Flow заполняется **по факту движения денег**.
Не по актам. Не по счетам. А по тому, что реально пришло или ушло.
Периодичность
- **Ежедневно –** если бизнес активный, много операций
- **Еженедельно –** если операций меньше

Чем чаще обновляется отчет, тем меньше сюрпризов.
Типовые статьи Cash Flow
Минимальный набор:
Поступления:
- выручка от клиентов

Расходы:
- зарплаты
- аренда
- маркетинг
- налоги
- прочие обязательные расходы

Важно:
- статьи должны быть понятны
- не нужно дробить слишком мелко

Кассовые разрывы: как они возникают
Кассовый разрыв – это ситуация, когда:
- прибыль есть
- денег в нужный момент нет

Основные причины:
- несоответствие сроков оплат
- рост без запаса ликвидности
- отсутствие планирования

Cash Flow позволяет увидеть это **заранее**, а не постфактум.
Практика: что сделать прямо сейчас
Шаг 1. Зафиксируйте стартовый остаток денег
- счета
- касса
- эквайринг

Шаг 2. Начните фиксировать все движения денег
- каждый приход
- каждый расход

Даже если это неудобно.
Шаг 3. Смотрите не только на остаток, но и на динамику
Важно не то, сколько денег сегодня, а что будет с ними через неделю.
Ключевые выводы Cash Flow

Из отчета вы всегда должны понимать:

- где бизнес теряет деньги
- какие статьи «съедают» кэш
- хватает ли денег на обязательства
- безопасен ли рост

Если вы ведете Cash Flow регулярно, бизнес перестает быть сюрпризом.

В следующей главе мы разберем, **как понять, зарабатывает ли бизнес на самом деле**, и почему без P&L Cash Flow – не полный инструмент.

Глава 5. Отчет о прибылях и убытках (P&L) Если Cash Flow отвечает на вопрос **«хватает ли денег»**, то P&L отвечает на вопрос **«зарабатывает ли бизнес вообще»**.

И именно здесь у большинства собственников начинается путаница. Можно иметь деньги на счёте – и быть убыточным.Можно быть прибыльным – и постоянно испытывать дефицит денег. P&L нужен, чтобы отделить иллюзии от реальности.

Зачем нужен P&L

Отчет о прибылях и убытках показывает:

- сколько бизнес **заработал за период**
- сколько **потратил**
- **на чем именно** он зарабатывает
- где прибыль «проедается» расходами

P&L – это отчет **результата**, а не движения денег. Он нужен, чтобы:

- оценивать реальную прибыльность
- принимать решения о ценах
- понимать, какие направления стоит развивать
- видеть, где бизнес убыточен, даже если денег пока хватает

Если вы не смотрите P&L, вы не управляете прибылью.Вы просто надеетесь, что она есть.

Логика P&L: простыми словами

P&L всегда отвечает на один вопрос:

Результат бизнеса за период – плюс или минус?

Не сегодня. Не на счете. А за месяц, квартал, год. Это как подвести итоги:

- что заработали
- что потратили
- что осталось бизнесу

Структура отчета P&L

P&L выглядит просто. В этом его сила.

1. Выручка

Это доход, который бизнес **заработал**, а не получил деньгами. Важно:

- выручка признается по факту оказания услуги или продажи товара
- не по факту оплаты

Пример:

Клиент заплатил в январе, услугу вы оказали в феврале →
выручка февраля, а не января.

2. Себестоимость

Себестоимость – это **прямые затраты**, без которых выручки бы не было.

Сюда входят:

- закупка товаров
- сырье и материалы
- оплата подрядчиков за конкретную работу
- комиссии, напрямую связанные с продажей

Главный вопрос:
Если бы этой продажи не было – был бы этот расход? Если нет – это себестоимость.
3. Валовая прибыль
Формула простая:
Валовая прибыль не равно Выручка – Себестоимость
Это ключевой показатель здоровья бизнеса. Он показывает:
- сколько бизнес зарабатывает **до учета офисов, администраторов и маркетинга**
- есть ли вообще смысл в текущих ценах и модели

Если валовая прибыль маленькая или отрицательная – дальше считать почти бессмысленно.
4. Операционные расходы
Это расходы на **поддержание работы бизнеса**.
Сюда входят:
- зарплаты административного персонала
- аренда
- маркетинг

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.