

Софья Бурцева

# **Презентация финансовой отчетности: Практическое руководство для финансистов и собственников**



2025

ББК 65  
УДК 336.01  
Код автора: С68

«Финансовый директор | Мастер CFO» Софья Бурцева  
Презентация финансовой отчетности: Практическое руководство для финансистов и собственников / С. Бурцева, 88 с.

**16+** В соответствии с ФЗ от 29.12. 2010 №436-ФЗ

УДК 65  
ББК 336.01  
Код автора: С68

*Эмиля Ахундова*  
литературное агентство

г. Санкт-Петербург,  
Литературное агентство Эмиля Ахундова  
(ИП Ахундов Э.И.), ИНН 781302617257.  
<https://lit-agent.ru>, [https://vk.com/litagent\\_ru](https://vk.com/litagent_ru),  
<https://t.me/eakhundov>.  
© Библиотека SMI.RU.COM., 2025

## ОБ АВТОРЕ

Меня зовут Софья Бурцева. В настоящее время я являюсь сооснователем крупнейшего в России сообщества финансистов и лицензированной онлайн-школы для финансовых директоров, Финансовый директор | Мастер CFO. Кроме того, у меня есть 15-летний опыт работы в качестве финансового директора.

Моя ключевая компетенция — автоматизация управленческого учета. Через меня и мою команду прошло более 250 компаний, в которых мы частично или полностью внедрили и автоматизировали управленческий учет. Я обладаю обширным опытом и насмотренностью в различных бизнесах и разных нишах.

За последние два года на платных программах моей онлайн-школы прошли обучение более 3400 финансистов, и я заметила, что одной из основных проблем является отсутствие навыка анализа отчетности, выработки управленческих решений и донесения этих смыслов до основного пользователя финансовых отчетов — собственника или генерального директора. За этот же период я присутствовала более чем на 300 учебных встречах по презентации управленческой отчетности, и увидела, что даже у специалистов с хорошим опытом работы возникают сложности в этой области.

Собственники и генеральные директора, в свою очередь, зачастую не представляют, как должна выглядеть качественная презентация отчетности и как оценить уровень своего финансиста, в то время как презентация отчетности является

одним из самых мощных инструментов для формирования навыков работы с финансовыми отчетами и принятия управленческих решений на их основе.

Именно поэтому я решила написать это практическое руководство, чтобы помочь финансистам научиться формулировать аналитические выводы и доносить их до собственников и генеральных директоров. Представленный материал также поможет руководителям понять, чего ожидать от финансиста и как может выглядеть его качественная работа.



«Финансовый директор | Мастер CFO» — крупнейшее сообщество финансовых директоров, финансистов и бухгалтеров в России.

*Ссылка на телеграм канал @findir\_pro.  
[https://t.me/findir\\_pro](https://t.me/findir_pro)*

# ВВЕДЕНИЕ

В этом практическом руководстве я раскрою тему презентации финансовых отчетов. На мой взгляд, это один из самых эффективных способов взаимодействия между собственником бизнеса, генеральным директором или топ-менеджером, который принимает решения, опираясь на финансовые отчеты.

*В тексте вы встретите «Роберта» — так я буду называть собирательный образ собственника и всего топ-менеджмента компании.*

Презентация отчетности помогает:

- Понять реальное положение дел в компании;
- Увидеть взаимосвязь цифр в отчетах с событиями в работе компании;
- Понять, на сколько финансист доходчиво все объясняет и на сколько он погружен в процессы вашей компании;
- Принять верные управленческие решения на основе цифр.

Для финансиста презентация отчетности — это отличный способ проявить свою экспертность и показать результаты своей работы на понятном для Роберта языке. На презентации отчетности финансист выступает консультантом по управлению, потому что на основании грамотно сделанных аналитических выводов можно сформулировать необходимые для роста компании управленческие решения.

Я знаю, что практика презентации финансовой отчетности есть далеко не во всех компаниях. На мой взгляд, это происходит по нескольким причинам:

1. Финансист не предлагает делать презентацию, так как не обладает необходимыми техническими навыками для ее подготовки;
2. Недостаточно фокуса Роберта на управлении финансами, нет регулярной встречи для того, чтобы обсуждать финансовые отчеты;
3. Финансист делал презентацию, Роберт не понял сложный язык, перестали выделять время на презентацию;
4. Недостаточно компетенции финансиста для проведения качественного финансового анализа и формулирования аналитических выводов.

В одной из компаний, где я выстраивала управленческий учет, все ключевые решения принимались советом топов после презентации финансовой отчетности. Это получалось делать, потому что мне удалось выстроить такую презентацию результатов, в которой сразу было видно, какое подразделение отвечает за те или иные изменения финансовых показателей. Эта компания уже давно стала миллиардной, хотя начиналась она с маленького офиса из пяти человек.

В этом практическом руководстве я расскажу, как готовить аналитические выводы, выстроить логику и провести презентацию отчетности так, чтобы Роберту было понятно, зачем нужны финансовые отчеты, как на их основании принимать управленческие решения и что делает финансист в его компании.

*Р.С. В тексте я буду часто использовать слово «цифры» вместо «суммы». Это такой жаргон финансиста. Прошу отнестись к нему с пониманием.*

# ПОЧЕМУ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ОТЧЕТНОСТИ ДОЛЖНА БЫТЬ В КАЖДОЙ КОМПАНИИ?

Процесс подготовки и сборки управленческих отчетов (ОДДС, ОПиУ и Баланс) — это очень трудоемкий и рутинный процесс. Это невидимая для Роберта сторона работы финансовой службы. Представьте себе:

- **Нужно организовать сбор данных с подразделений.** Это непростая задача, поскольку необходимо соединить требования методологии управленческого учета и бизнес-процессы каждого подразделения. В тех случаях, когда не удастся учесть и то, и другое, важно договориться;
- **Обеспечить определенные сроки сбора данных.** В этом абсолютно незаметном и невидимом шаге кроется одна из основных проблем многих компаний — получение расчета чистой прибыли 25-го числа (это уже поздно).

В это время расчет становится неактуальным, так как уже невозможно влиять на показатели текущего месяца. В этом шаге кроется мастерство финансиста, который может организовать процессы таким образом, чтобы расчет чистой прибыли был готов до 5-го числа и был правильным;

- **Сформировать отчеты на основе полученных данных, проверить их корректность и достоверность.** Корректность — это техническая точность данных и расчетов,

представленных в отчетах. Достоверность — это объективность и правдивость информации;

- **Определить контрольные точки сверки информации на достоверность.** Это могут быть любые сверки данных с другими источниками: остатки по счетам, акты сверки, подтверждающие задолженность с контрагентами и налоговыми органами, сверки с другими подразделениями.

Если найдены ошибки — задать запросы в подразделения, на чьих участках выявлены ошибки, провести сверки и добиться корректного и достоверного расчета, согласованного со всеми подразделениями.

**Только после этого можно сказать, что в компании готова финансовая отчетность.**

Роберт начинает видеть работу финансиста только тогда, когда появляется отчет. Описанные выше шаги он не видит, ему это и не нужно, он ведь нанял профессионала. Но профессионалу (финансисту) тоже нужно понимать, что Роберт не видит огромный пласт работы, который находится в этих четырех пунктах, и это нормально.

Ценность работы финансиста становится видимой на этапе анализа отчетности, формулирования аналитических выводов с последующей их презентацией и выработкой рекомендаций по принятию управленческих решений. Именно поэтому важно презентовать отчетность. Финансисту не стоит ожидать, что Роберт погрузится в его рутину, увидит, какой большой объем работы он делает, и похвалит его. Роберту нужно пошаговое руководство: как пользоваться отчетами, куда смотреть, что это значит и как на это влиять.

Схема: «Полный цикл работы финансиста глазами Роберта».

## Полный цикл работы финансиста глазами Роберта



Презентация отчетности — это **win-win** для Роберта и финансиста, поскольку у Роберта появляется регулярная процедура по управлению финансами в своей компании, а у финансиста возникает возможность проявить себя во всей красе, поделиться своим мнением и повлиять на принятие управленческих решений. Когда презентация отчетности становится регулярной практикой, Роберт начинает воспринимать финансовые показатели как инструмент управления компанией, а не просто как формальную отчетность.

**Важный момент:** решения принимает Роберт. Задача финансиста — дать твердые цифры, понятные аналитические выводы, которые максимально помогут принять решение, сделают очевидными шаги по увеличению чистой прибыли. Финансист может рекомендовать управленческие решения, помогать их обосновывать, но последнее слово — за Робертом.

## ЕСЛИ ПЕРВАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ — ЭТО БЛИН, КОТОРЫЙ КОМОМ

Прежде чем я начну рассказывать о том, как выглядит хорошая презентация, как ее подготовить и как Роберту по презентации понять, насколько хорош его финансист, скажу, что подготовка презентации отчетности — это как тренировка мышц. Это итерационный процесс. Если первая презентация отчетности не произвела вау-эффекта, сделайте попытку улучшить ее.

Качественная презентация отчетности — это совместная работа Роберта и финансиста. Делается это достаточно просто — выдачей корректной обратной связи финансисту: что непонятно, что хочется изменить, какие показатели добавить. А финансист, перед тем как презентовать отчетность Роберту (по-мимо запроса обратной связи от Роберта), может проводить пробную презентацию своим коллегам, чтобы получить обратную связь.

Ниже даю небольшую подсказку, по каким пунктам можно давать обратную связь для улучшения презентации отчетности:

1. **Структура и логика презентации.** Все ли понятно Роберту? Может ли он сказать, что все по полочкам, четко и понятно;
2. **Простой язык подачи.** Финансисты часто говорят на своем языке, используют термины, непонятные Роберту. Это влияет на качество восприятия информации;
3. **Твердость цифр.** Сложилось ли у Роберта впечатление, что цифры, которые ему продемонстрированы, — это правда? Насколько твердо финансист владеет ими и может обосновать любую цифру в своей презентации?
4. **Качество аналитических выводов.** О них я пишу в других разделах. Качественный вывод очень легко отличить от некачественного;