

Александр Высоцкий

[ Стандарты управления малым и средним бизнесом ]

# ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

ИСКУССТВО СОЗДАВАТЬ ДОХОД



12+

Александр Высоцкий

**Финансовое планирование.  
Искусство создавать доход**

«Высоцкий консалтинг»

2015

**Высоцкий А. А.**

Финансовое планирование. Искусство создавать доход /  
А. А. Высоцкий — «Высоцкий консалтинг», 2015

ISBN 978-9-6620-2271-1

Эта книга о том, как управлять финансами в бизнесе, и не просто управлять вручную, а создать эффективную и безопасную систему управления финансами, благодаря которой финансы навсегда перестанут быть головной болью руководителей. Есть много книг о финансах, но разобраться в них совсем непросто, большинство из них просто не предназначено для использования на практике. Рекомендуется к прочтению владельцам, директорам, топ-менеджерам и руководителям компаний.

ISBN 978-9-6620-2271-1

© Высоцкий А. А., 2015  
© Высоцкий консалтинг, 2015

## Содержание

Обращение к читателю	5
Глава 1. Финансовый менеджмент	7
Глава 2. Деньги и ответственность руководителей финансовый менеджмент	11
Глава 3. Разделение счетов и контроль	18
Глава 4. Процедура одобрения расходов	24
Глава 5. Резервы и дивиденды	34
Глава 6. Планирование и деньги	40
Глава 7. Точка безубыточности	51
Глава 8. Кредитоспособность	58
Глава 9. Действия руководителей	64
Глава 10. Модель распределения	72
Глава 11. Процедура приобретения	78
Глава 12. Руководитель службы финансов	84
Глава 13. Финансовый департамент	90
Глава 14. Статистики в области финансов	100
Глава 15. Пять этапов внедрения	112
Глава 16. Ответы на вопросы	126
Приложение	137

## Обращение к читателю

Эта книга о том, как управлять финансами в бизнесе, и не просто управлять вручную, а создать эффективную и безопасную систему управления, благодаря которой финансы навсегда перестанут быть головной болью руководителей. Есть много учебников о финансах, но разобраться в них совсем не просто, большинство из них просто не предназначены для использования на практике.

*Менеджмент – искусство управления группой людей, предприятием, организацией с целью эффективного взаимодействия для достижения поставленных целей. От англ. management – управление, руководство.*

В этой книге управление финансами описано очень просто и практично, чтобы любой руководитель смог разобраться в этом предмете, а затем с успехом применить даже в небольшой компании. Это не голословное утверждение, наши консультанты помогли внедрить описанные в этой книге принципы на более чем четырехстах<sup>1</sup> предприятиях разных размеров и видов бизнеса – от совсем небольших компаний до компаний, где работают более тысячи сотрудников. Использование этих принципов помогло им не только выйти на новый уровень организованности, но и значительно повысить доход.

*Ноу-хау – знание того, как что-то практически делать, в отличие от того, чтобы обладать теоретическими знаниями. Наличие ноу-хау подразумевает наличие практического опыта. Происходит от англ. know-how – «знаю как».*

Основные идеи о системах управления финансами компании, с которыми вы познакомитесь в этой книге, были давно уже описаны в работах классиков менеджмента. Но как вы уже, наверное, сами убедились, от теории к практике перейти не так уж просто. Особенно ценными в преодолении этой дистанции являются практичные ноу-хау в области управления финансами, описанные в работах Л. Рона Хаббарда. Благодаря этим ноу-хау удалось создать необычайно эффективную и простую систему обращения с деньгами компании, подходящую самым разным видам бизнеса.

*Финансы – в практике управления предприятием это искусство управления деньгами. Слово «финансы» происходит от франц. finances – оплаты. Часто, говоря о финансах, подразумевают денежные средства.*

Когда вы будете читать эту книгу, обращайтесь внимание на специальные термины и непонятные для вас слова. Понимание значений слов создает прочный фундамент, на котором строится компетентность. В области финансов используется множество специальных терминов, которым иногда довольно сложно найти простое и понятное определение. Поэтому в этой книге для тех слов, которые могут быть непонятны, даются пояснения. Если чтение становится для вас слишком утомительным и вы теряете интерес, скорее всего, вы пропустили слово, значения которого не понимаете, проясните его. Финансы – очень простая область, которая выглядит сложной только из-за специальных терминов.

Когда вы прочтаете эту книгу последовательно, главу за главой, у вас появится ясная и полная картина финансовой деятельности компании. Вы получите ответы на самые сложные и болезненные вопросы, связанные с управлением деньгами.

Владельцам бизнеса эта книга поможет выйти из оперативного управления и заняться вопросами развития, сохранив при этом полный контроль. Руководители разных уровней получат ответ на вопрос, как должна быть организована система финансов, чтобы можно было влиять на распределение денег с целью обеспечения хорошей работы своего подразделения. Специалисты по финансам смогут получить полное представление о том, как на практике орга-

---

<sup>1</sup> Специалисты Visotsky Consulting Inc. в период 2009—2017 годов сделали внедрение в 450 компаниях.

низовать финансовую деятельность и добиться от руководителей плодотворного сотрудничества в формировании бюджета и принятии решений в отношении распределения средств.

Искренне считаю, что любой руководитель обязан хорошо понимать, как должно быть организовано управление финансами компании. Без этого просто невозможно достичь успеха.

## Глава 1. Финансовый менеджмент

Уверен, что вы уже слышали понятие «финансовый менеджмент» или по-русски «управление финансами». Кто-то сильно постарался, чтобы создать идею, что это нечто сложное. Но ведь это довольно простой предмет, любая умелая хозяйка может вам объяснить основы этого дела. Если у хозяйки денег хватает на то, чтобы покрыть все нужды семьи и она не делает долгов, она умеет управлять финансами. Как она это делает? Она просто планирует все расходы исходя из реально полученного дохода, причем планирует так, чтобы все важные статьи были обеспечены деньгами. Затем она поддерживает железную дисциплину в отношении расходов, не допуская, чтобы выделенные на квартплату деньги тратили на развлечения и т.п. В этой главе будет рассмотрено, что такое финансовый менеджмент и что является его целью. В отношении этого вопроса есть разные идеи, кто-то считает, что управление финансами необходимо для того, чтобы экономно распределить имеющиеся средства и сберечь их. Кто-то считает, что главное – использовать их так, чтобы компания как можно быстрее развивалась и повышала доход. Эта глава поможет вам разобраться в этом.

На первый взгляд может показаться, что следующий пример не имеет отношения к управлению финансами в бизнесе, но это не так. Речь идет о моей маме, а также об огромном количестве людей, которые интуитивно используют основы финансового менеджмента в своей жизни. Только повзрослев, я понял, что моя мама – гуру финансового менеджмента. Ведь у нее никогда не было долгов, и ни разу я не слышал, чтобы она купила что-то в кредит. И кроме того, у нее всегда были отложены какие-то деньги на черный день, поэтому даже в случае непредвиденных расходов ей не приходилось занимать. И это при том, что у нее весьма скромный доход! Просто она умеет откладывать деньги, постепенно накапливая на значительные покупки, и отдельно откладывает деньги на непредвиденные расходы.

Вы обращали внимание на то, что по отношению к деньгам людей можно разделить на две категории: одни разумно распоряжаются деньгами и не делают долгов, независимо от размера своего дохода, другие – делают долги, даже когда имеют заработок значительно выше среднего? Одни всегда живут по средствам, другие постоянно попадают в неприятности из-за денег. Это не имеет никакого отношения к размеру дохода, можно сказать что у одних есть финансовый менеджмент, а у других нет, их действия в отношении финансов хаотичны и результаты этих действий непредсказуемы.

Однажды, несколько лет назад, в начале лета я случайно встретил на автозаправке старого знакомого, он выглядел довольно преуспевающим. Стояла прекрасная теплая погода, но до летнего зноя было еще далеко. Мой знакомый был за рулем прекрасного нового «Порше Кайен», что меня удивило, так как я не слышал, чтобы он был особенно богат. Мое внимание привлекли колеса его машины – он был на зимней резине, это было странно. Поговорив с ним несколько минут, я понял, что у этого парня просто нет денег, чтобы купить комплект подходящей летней резины для своего нового авто.

В области финансов используется множество специальных терминов, которым иногда довольно сложно найти простое и понятное определение. Поэтому в этой книге для тех слов, которые могут быть непонятными, в сносках даются пояснения. Если чтение становится для вас слишком утомительным и вы теряете интерес, скорее всего, вы пропустили слово, значение которого не понимаете, проясните его. Финансы – очень простая область, которая выглядит сложно только из-за специальных терминов.

*Протектор – часть шины колеса, находящаяся в контакте с дорогой. От предназначения шины зависят конструкция и внешний вид протектора. Например, внедорожные шины имеют протектор с высокими и мощными элементами, что позволяет шине лучше цепляться за грунт. Происходит от англ. protect – защита.*

Согласитесь, это поразительно – приобретая автомобиль, он не задумался о будущих расходах на его обслуживание. Можно сказать, что финансовый менеджмент у этого парня был в ужасном состоянии, ведь он даже не мог получить удовольствие от приобретения дорогого авто. Сомнительное удовольствие – ездить на мощном автомобиле по нагретому солнцем асфальту на зимней резине. Она ведь слишком тяжелая и шумная и, кроме того, скользит по лужам, так как протектор не рассчитан на такие условия вождения. На любой машине со спортивным характером водитель в полной мере ощутит последствия от использования неподходящей резины. Получается, что его инвестиция в удовольствие от вождения была неудачной из-за того, что он не смог правильно спланировать расходы и согласовать их с доходами. В результате вместо удовольствия он получил дополнительные сложности – слишком дорогое для него обслуживание авто вдобавок к большим выплатам по кредиту. Причина – отсутствие элементарных основ финансового менеджмента.

Владельцам бизнеса эта книга поможет выйти из оперативного управления и заняться вопросами развития, сохранив при этом полный контроль. Руководители разных уровней получат ответы на вопросы о том, как должна быть организована система финансов, чтобы можно было влиять на распределение денег с целью обеспечения хорошей работы своего подразделения. Специалисты по финансам смогут получить полное представление о том, как на практике организовать финансовую деятельность и добиться от руководителей полного сотрудничества в формировании бюджета и принятии решений в отношении распределения средств.

*Контрагент – одна из сторон в гражданско-правовых отношениях. Например, контрагентами являются поставщики, клиенты, партнеры и т.д. От лат. contrahens – договаривающийся; contra – против + agens – действующий.*

То же самое можно сказать и о бизнесе, где руководству приходится вручную справляться с нехваткой денег и непредвиденными расходами. Обычное положение дел в бизнесе – в конце месяца руководителю приходится выкраивать деньги на заработную плату и аренду, откладывая оплату остальных счетов, и время от времени он сталкивается с необходимостью занимать деньги, чтобы справиться с неожиданными проблемами. И наоборот, если денег хватает на все, что действительно необходимо для деятельности и развития компании, а счета контрагентов оплачиваются вовремя, можно с уверенностью сказать – финансами умело управляют.

**Финансовый менеджмент – это действенное и эффективное управление деньгами таким образом, чтобы это помогало достигать целей организации.**

В целом это довольно просто, если компания тратит деньги разумно, не создает долгов, которые не может оплатить, и при этом развивается, с финансовым менеджментом все в порядке. Звучит просто, но в этом есть определенный подвох. Ведь этот результат можно получить и тогда, когда этим занимается собственноручно руководитель. Можно ли считать эффективным такой «ручной финансовый менеджмент»? Давайте с этим разберемся.

При создании компании владельцы и руководители, как правило, собственноручно занимаются распределением денег, принимают решения по одобрению счетов. Можно сказать, что в этот момент формируется определенная модель «ручного» финансового менеджмента, которая сохраняется много лет. Как и любая другая привычка, она дает определенные преимущества, ведь в самом начале деятельности даже незначительная ошибка может привести к плачевным последствиям. Человек, который стоит во главе компании, как правило, полностью берет на себя ответственность за последствия решений и поэтому не может выпустить из своих рук финансовые вопросы. Ведь довольно часто он либо рискует собственными деньгами, либо деньгами инвесторов, которые ему доверяют. В этот период каждая копейка на счету, деньги являются самым важным ресурсом, и от того, насколько разумно они используются, зависят успех и скорость развития.

Когда была основана моя первая производственная компания, я прекрасно понимал, что создание производства потребует значительных инвестиций и немало времени. Причем инве-

стировать придется не только в оборудование, материалы, помещения, но и в «нематериальные» объекты: маркетинг и компетентность сотрудников. При этом у меня не было иллюзий, что можно будет быстро вернуть вложенные средства, – чтобы создать известность, репутацию и подготовить хороших специалистов, потребуется время. При этом денег было совсем немного и они закончились практически в тот момент, когда было оборудовано производство и наняты первые сотрудники. Все последующее финансирование мы получали в виде дохода за выполненные работы. Денег катастрофически не хватало и мне приходилось практически ежедневно решать финансовые «головоломки». На счету была не просто каждая копейка, все доходы, которые мы должны были получить в ближайшем будущем, мы были уже кому-то должны. Мне приходилось ежедневно «жонглировать» деньгами и обязательствами, чтобы свести концы с концами. У меня были и неоплаченные счета за аренду, и долги перед поставщиками, и даже долги по заработной плате. Примерно год моей жизни ушел на то, чтобы рассчитаться со всеми долгами и выйти в нормальный режим работы.

В то время я не имел никакого представления об основах финансового менеджмента, и, честно говоря, мне было совсем не до того, чтобы изучать, как правильно ими управлять. Даже если бы нашелся кто-то, кто бы сказал мне: «Парень, ты тратишь слишком много своего ценного времени и внимания на решение финансовых вопросов, это можно сделать по-другому», – я бы просто его не услышал. Сейчас, когда за плечами создание нескольких успешных бизнесов, я прекрасно понимаю, что моя некомпетентность в том, как организовать обращение с деньгами в компании, и ручное управление всеми расходами просто крали мое время и творческую энергию. Если бы у меня было представление о том, как это правильно организовать, я бы мог потратить свои силы на развитие маркетинга, продаж и производства и компания бы от этого только выиграла.

Для большинства владельцев бизнеса, особенно если речь идет о небольших компаниях, финансовый менеджмент начинается с ручного управления и остается таким навсегда. Начинается все с того, что создатель компании полон энтузиазма и с удовольствием справляется с этими задачами, но если фаза ручного управления затягивается, это превращается в рутину. С точки зрения развития компании эта рутина страшна тем, что она не дает возможности вырваться из оперативного управления. Ведь чтобы принять решение о том, на что приоритетно потратить деньги, необходимо разобраться детально в разных расходах и сравнить их важность. Оплачивать ли этот счет за рекламу или лучше купить больше материалов? – ответить на этот вопрос можно только разобравшись, что это за реклама, как она должна работать и как будут использоваться материалы для производства. В попытках разобраться с такими вопросами, руководителю приходится вникать во все детали. Можно сказать, что его внимание распыляется на тысячи мелких вопросов и в результате у него нет возможности видеть всю картину деятельности компании в целом.

Такое положение дел можно сравнить с колесом для хомячка, в котором бедный зверек бежит изо всех сил, но при этом не может сдвинуться с места. Чем быстрее он бежит, тем быстрее крутится колесо и тем быстрее ему приходится шевелить лапами. Компания развивается, и количество вопросов, которые нужно решать, становится еще больше, и это будет продолжаться бесконечно, пока он не упадет от усталости. Из такого «колеса рутины» есть только один выход, и он не заключается в том, чтобы бежать быстрее, необходимо сделать шаг в сторону. Владельцу компании, чтобы выйти из оперативного управления, сначала нужно понять, как должен осуществляться финансовый менеджмент его компании, а затем ему придется реорганизовать деятельность компании, чтобы выскочить из колеса. Чтобы это было возможным, в этой книге сначала будет рассмотрено идеальное положение дел в области управления деньгами, кто и что должен делать и как это должно быть организовано, затем будет описано, как это внедрить.

У вас может возникнуть вопрос: «Почему бы все это просто не переложить на плечи ответственного и честного финансового директора?» – вполне естественная идея для хорошего руководителя. Ведь умелый руководитель отличается от новичка тем, что знает, когда ты столкнулся с задачей, которую необходимо решить, нужно в первую очередь думать не о том, как ее решить, а о том, кто это может сделать. Но дело в том, что финансы – слишком «горячая» область, чтобы можно было просто доверить кому-то распоряжаться деньгами. Очевидно, что даже если есть прекрасный, заслуживающий доверия специалист, ему необходимы точные правила в этой области, а вам – возможность осуществлять контроль. Как говорят, что есть две области, в которых люди ведут себя как сумасшедшие – деньги и секс, и я полностью согласен как минимум с первым.

Если много лет подряд занимаешься управлением людьми, хорошо понимаешь, насколько эта область может сводить людей с ума. Никогда не забуду ощущение замешательства, которое мне пришлось пережить после того, как мы с партнерами обнаружили пропажу небольшой суммы из сейфа компании. Деньги исчезли в рабочее время из сейфа, который не был заперт, так как в офисе работали только партнеры компании и немногочисленные сотрудники. До этого момента никому из нас даже в голову не могло прийти, что кто-то может их оттуда утащить. Никогда не забуду, как мы чувствовали себя после того, как обнаружили пропажу – смесь изумления и замешательства. Как быть в этой ситуации, когда рядом с тобой работают только хорошие люди, которых ты уважаешь, и все же факт есть факт, денег-то нет в сейфе! В этой странной и глупой ситуации я впервые осознал, что деньги требуют хорошего контроля и организованности. Украденная сумма не была значительной, но стало очевидно, что нужны определенные правила безопасности, иначе рано или поздно появятся большие проблемы.

Свой первый бизнес я создал в 23 года, через год после того, как получил диплом о высшем образовании, и в процессе создания нескольких компаний с чем только мне не приходилось сталкиваться! Начиная с того, что один из партнеров, которому было доверено управление финансами, проиграл деньги компании в казино, и заканчивая банальной глупостью, когда компания делала приобретения по завышенной стоимости. Поэтому с полной уверенностью утверждаю, что отсутствие хорошего финансового менеджмента открывает двери сумасшедшему обращению с деньгами.

С точки зрения практики управления бизнесом можно сказать, что хорошая система финансового менеджмента должна быть такой, чтобы она:

Обеспечила разумное использование финансов, которое способствует повышению уровня производства продукта, дохода и прибыли компании, реализации стратегических планов.

Сделала невозможным злоупотребление в области финансов.

Позволила передать распоряжение финансами руководителям компании, чтобы высший руководитель мог заниматься вопросами развития.

Обеспечила полный контроль над финансами компании.

В следующих главах книги будут рассмотрены все основные составляющие системы и примеры использования. Если вы полностью разберетесь в этом материале, у вас появится точное представление о том, как можно организовать финансовую деятельность вашего бизнеса. Конечно, чтобы применить эти идеи в вашей компании, вам придется приложить определенные усилия, но дело того стоит.

## Глава 2. Деньги и ответственность руководителей финансовый менеджмент

Большинство руководителей компаний задаются вопросом о том, кто именно должен распоряжаться деньгами компании и отвечать за их эффективное использование. Может показаться, что распоряжаться должен тот, кто несет ответственность за компанию в целом – высший руководитель. Но здравый смысл подсказывает, что в этом есть что-то странное: в компании работает множество руководителей, подразделения которых вносят большой вклад в результаты деятельности и от слаженной работы которых зависит общий успех. По-видимому, они также должны принимать участие в деятельности по управлению финансами. Чтобы с этим разобраться, необходимо сначала ясно понимать, чем являются деньги, что это за предмет такой. Одни считают деньги целью и смыслом бизнеса, другие утверждают, что деньги имеют отношение к результатам работы и если они будут хорошими, с деньгами не будет проблем.

*Золотой стандарт – денежная система, в которой основной единицей расчетов является некоторое установленное количество золота. Это гарантировало, что каждая выпущенная денежная единица может по первому требованию обмениваться на соответствующее количество золота. Золотой стандарт был отменен в России в 1914, в Великобритании в 1931, в США в 1933.*

Деньги по своей сути – эквивалент ценностей, который помогает осуществлять обмен, именно для этого они и были придуманы. До создания денег существовала система натурального обмена, когда один товар или услугу просто меняли на другой и таким образом можно было получить все, что тебе нужно для жизни. Это было чертовски неудобно и сложно, при переходе от натурального хозяйства к экономической системе, где есть специализация производства, осуществлять натуральный обмен становилось все сложнее. Затем довольно долго в качестве средства обмена использовались такие металлы как бронза, серебро и впоследствии золото, что было гораздо удобнее для организации обмена. Нужно отметить, что в период использования драгоценных металлов такого явления, как инфляция, просто не могло существовать, ведь сами по себе денежные единицы – монеты из драгметаллов обладали реальной ценностью. В конце концов возиться с металлическими деньгами стало слишком неудобно и появились бумажные деньги и ценные бумаги, а чтобы они вызвали доверие и могли использоваться как средство обмена, применялся золотой стандарт. Согласно идее золотого стандарта, выпускавшие деньги банки являлись гарантами того, что в любой момент можно было бумажные деньги обменять на золото. Благодаря этому бумажные деньги стали в конце концов основным средством обмена. Конечно, идея использования золота тоже не абсолютна, если бы уровень его добычи значительно изменился, это также могло оказать влияние на ценность денег.

Отмена золотого стандарта, как утверждают экономисты, была необходима для развития экономики, так как количество золота было ограничено, а общий объем производимых в мире ценностей рос и, соответственно, должна была увеличиваться денежная масса. Но в то же время это открыло возможность правительствам печатать деньги на свое усмотрение. И если количество выпускаемых денег начинает превышать количество создаваемых ценностей, возникает инфляция. Причем, чем меньше у людей уверенности в разумности правительства и стабильности экономики страны, тем менее ценными становятся деньги. Ведь чем меньше у нас уверенности в том, что завтра на эти деньги можно будет что-то приобрести, тем с большим желанием мы их меняем на какую-то другую валюту. И наоборот – укрепляется экономика страны, правительство демонстрирует разумность в распоряжении деньгами, и валюта укрепляется.

После денежной реформы 1897 года, в результате которой бумажные деньги получили золотое обеспечение, экономика Российской Империи получила большое количество внешних и внутренних инвестиций. И это естественно – значительно выросло доверие к деньгам и возросла их ценность. Но отмена золотого стандарта в 1914 году из-за войны и последующие революции привели к тому, что бумажные деньги Российской Империи полностью утратили свою ценность.

*Денежная реформа 1895—1897 годов (реф. Витте) в Российской Империи. Денежная реформа, установившая золотой стандарт, свободный обмен кредитных билетов (бумажных денег) на золото.*

Таким образом, деньги сами по себе являются ценностью только по той причине и до тех пор, пока на них можно что-то купить. И с точки зрения деятельности организации, деньги – эквивалент разнообразных ресурсов, которые нужны для осуществления деятельности. Поэтому, кстати, когда кто-то говорит, что деньги являются целью бизнеса, я понимаю, что этот человек вообще не осознает, что такое деньги. Утверждать, что деньги являются целью бизнеса, все равно что говорить, что использование и накопление ресурсов является целью производства. Представьте себе, что целью деятельности завода по производству бетонных блоков является накопление на складе запасов материалов, найм как можно большего количества сотрудников и приобретение оборудования – все это можно назвать основными ресурсами. Конечно, это звучит нелепо, потому что целью такого завода может быть обеспечение строительными материалами местных строителей, но никак не накопление ресурсов.

Но ведь есть владельцы компаний, которые ставят своей целью развить компанию до какого-то уровня, а затем выгодно продать? Что интересно, даже в этом случае деньги не являются целью. Ведь когда этот человек создает и развивает бизнес, его команда работает над достижением общей цели, которая связана с пользой, которую этот бизнес приносит потребителям. И кроме того, здесь имеет место подмена понятий, ведь цель владельца бизнеса и цели бизнеса – два совершенно разных предмета. Поэтому можно сказать, что владелец создает «ценность» – хорошо работающую компанию, у которой есть вполне определенные цели. И результат его работы обычно ценен тем, что созданная компания способна успешно производить продукт, зарабатывать, достигать целей и, конечно, приносить прибыль владельцу. Для кого-то она становится ценным ресурсом. И обратите внимание, как правило, частные компании приобретают именно по той причине, что покупателю нужен какой-то определенный ресурс: технологии, конкретные продукты, сеть распространения и т.д. Поэтому, создав такую компанию, владелец бизнеса, конечно, вправе рассчитывать на то, что он сможет обменять эту ценность на деньги. И еще один момент, мой опыт работы с более чем четырьмя сотнями компаний показывает, что невозможно создать сильную компанию, если целью является ее последующая продажа. Это противоречит самой идее командной работы, когда необходимо объединить людей вокруг поставленной цели.

Так что деньги, как эквивалент ресурсов, необходимых для деятельности компании, целью не являются. Их можно было бы сравнить с энергией, которая необходима для достижения целей. Чем больше этой энергии, тем больше ресурсов можно привлечь для достижения целей: оборудования, хороших специалистов, складских запасов, рекламы и т.д. Множество прекрасных бизнес-идей потерпели поражение только потому, что конкуренты имели больше денег на то, чтобы создавать своим продуктам известность, совершенствовать технологии производства и быстро расширяться. Поэтому можно было бы сказать, что хорошая система управления финансами поможет вам выжать максимум из ваших хороших идей.

*Инвентарь – совокупность различных предметов хозяйственного и производственного назначения. От лат. inventarium – опись имущества.*

Возникает хороший вопрос: «Кто может лучше всего распорядиться ресурсами компании, директор или человек, который непосредственно использует этот ресурс?». Представьте

себе завхоза, задача которого обеспечить исправность офисного имущества и инвентаря. В случае поломки стола или стула у него есть несколько способов, как это исправить. Он может купить необходимые шурупы и скобы и исправить мебель самостоятельно, он может найти специалиста по ремонту мебели или же потребовать приобретения новой. В любом из трех вариантов проблема будет решена, но эффективность решения проблемы будет разной, так как денежные затраты на решение могут отличаться в сотни раз. Но ведь верное решение только одно, и разобраться, можно ли сделать ремонт так, чтобы мебель выглядела как новая, и можно ли этот ремонт сделать своими руками, может только завхоз. Представьте, как эта ситуация выглядит с точки зрения «ручного» финансового менеджмента – руководитель должен изучить все детали и принять решение, какой вариант выбрать и сколько денег на это выделить. Добавьте к этому еще загруженность руководителя, которому точно есть чем заниматься кроме решения вопросов о ремонте мебели. Результат будет очевидным – в большинстве случаев руководитель не сможет принять оптимальное решение, он будет ошибаться, он выберет не самый эффективный вариант и потратит деньги зря.

На самом деле игра в ручное управление финансами выглядит эффективной только в глазах самого руководителя. При таком подходе подчиненные часто недоумевают, наблюдая очевидно неэффективное использование денег. Не верите? Вспомните про приобретенные по инициативе директора программные продукты, которые так и не внедрили, новое оборудование, которое не используется в компании, необычные идеи в области рекламы и многое другое. У таких ошибок, кстати, есть еще одна «темная сторона» – они демотивируют сотрудников, создавая у них ощущение ненужности, и подрывают доверие к решениям руководителя.

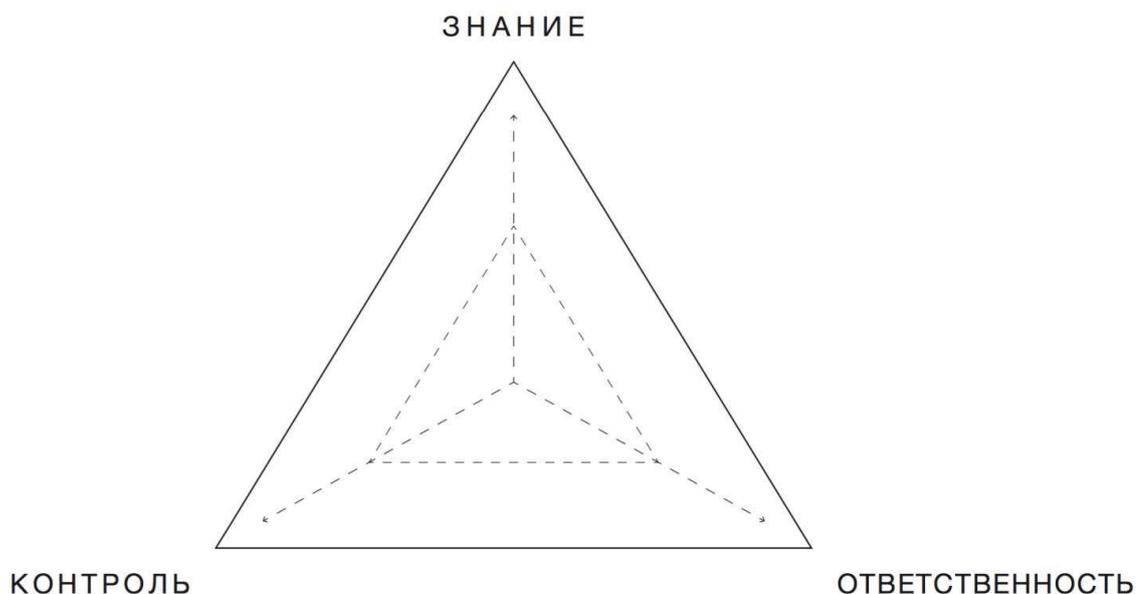
*Департамент – одно из семи основных подразделений организации. В работах Л. Рона Хаббарда – отделение. Подробнее о том, какие департаменты должны быть в структуре компании, вы можете прочитать в книге «Оргсхема. Как разработать структуру компании».*

Представьте себя на месте руководителя подразделения, который отвечает, например, за рекламу. От этой работы зависит, сколько людей обратятся в компанию за товарами или услугами. Чтобы обеспечить это, ему необходимо проводить исследования и опросы, планировать рекламные кампании, разрабатывать рекламу, размещать ее и собирать данные о результатах, которые она дает. Для этого ему необходимо множество ресурсов: услуги дизайнеров, фотографов, распространителей, СМИ и т.п. Причем эта область совсем непростая, цены и качество услуг могут значительно отличаться. В одних случаях может быть достаточно дизайнера средней руки, в других потребуется профессионал экстра-класса. В этой области множество нюансов, которые значительно влияют на принятие решений. Если у такого руководителя не будет возможности самостоятельно принимать решения в отношении приобретения ресурсов, он просто не сможет получать хороший результат. При этом даже для небольшой компании, где работает несколько десятков сотрудников, при условии, что она ведет более-менее активную рекламную деятельность, еженедельно необходимо принимать как минимум десяток решений. Помножьте это на количество департаментов, ведь в каждом из них требуется приобретение определенных ресурсов, и вы поймете, что попытка высшего руководителя собственноручно решать эти вопросы обречена на провал.

Директоров обычно настораживает, когда новый специалист по маркетингу приходит в компанию и один из первых вопросов, который он задает: «Какой у нас рекламный бюджет?» – от этого директор вздрагивает, как хорошая сторожевая собака. Он уже чувствует, что новый специалист пытается запустить свою руку в карман компании. Забавно, потому что это вполне естественный вопрос для хорошего специалиста по рекламе. Ведь когда он планирует свою работу, он должен понимать, на какие ресурсы он может рассчитывать. Только сумасшедший не интересуется ресурсами в момент планирования, ведь, по сути, любой план – это идея, как получить максимальный результат, используя имеющиеся ресурсы. Так что если ваш новый маркетолог не интересуется бюджетом на рекламу, он либо сумасшедший, либо у него нет

никаких планов в отношении получения результата. Думаю, что ни тот, ни другой вариант вас не устроит.

Здесь мы имеем дело с ответственностью за результат. Человек проявляет ответственность, когда у него есть уверенность в том, что он является причиной того, что с ним происходит. И противоположность этого – безответственность, является убежденностью в том, что причиной происходящего является кто-то другой. Так ответственный руководитель печатного участка знает, что результат работы зависит и от его действий по подбору специалистов, и от планирования их работы, и от того, как он обеспечит их необходимым оборудованием и материалами. Он будет проявлять ответственность до тех пор, пока у него есть эта убежденность. Если по какой-то причине он убедится, что он не может на это влиять и согласится с этим, он станет безответственным. Ведь бывает так, что он все подготовил, согласовал, и вдруг директор компании «волевым решением», обойдя ответственного за участок руководителя, изменяет план работ. Обращали внимание, как реагируют в этом случае разные люди? Ответственные ребята в этом случае идут к руководителю и пытаются выяснить, зачем это было сделано, и если для этого была веская причина, стараются предусмотреть ее в будущем самостоятельно. Безответственные просто разводят руками и говорят: «Такова жизнь, он – начальник и имеет право», в очередной раз находя для себя «доказательства» того, что влиять на что-либо просто невозможно.



Формирование ответственности удивительно просто и точно описывается законом, который называется «Треугольник Знание—Ответственность—Контроль» (далее треугольник ЗОК), который описал в своих статьях по менеджменту Л. Рон Хаббард<sup>2</sup>. Идея заключается в том, что три составляющие связаны между собой как вершины треугольника, в котором рост любой из них способствует росту других вершин, уменьшение или отсутствие любой из составляющих негативно влияет на остальные. Нужно отметить, что под «контролем» в этом треугольнике подразумевается способность управлять предметом. Например, если человек способен сесть на велосипед, проехать на нем какое-то расстояние и благополучно остановиться, он способен контролировать велосипед. Может быть и так, что человек падает с велосипеда и разбивает колено, то есть вершина «контроль» его треугольника ЗОК в отношении велосипеда слишком мала. И так как все три вершины связаны, у него будет низкая ответственность в

<sup>2</sup> Подробнее об этом можно почитать в статье Л. Рона Хаббарда «Верхний треугольник» 18 февраля 1972.

отношении велосипеда, ведь он не может на него повлиять в достаточной степени. И скорее всего, у него нет знаний, как этим велосипедом управлять. Когда мы учим ребенка кататься на велосипеде, мы сначала объясняем ему, что нужно делать, или же он получает эти знания, просто наблюдая за тем, как это делают другие (растет вершина «З» – знания). Затем у него возникает некоторая уверенность в том, что он сможет с этим справиться (растет вершина «О» – ответственность). Он начинает пытаться контролировать велосипед, и если ему помогают, поддерживают, он начинает держать равновесие (вершина «К» – контроль). Успех в контроле дает больше уверенности, и ответственность растет. Когда он освоил езду по прямой, у него возникает вопрос о том, как выполнять маневры. Постепенно, подтягивая вершину за вершиной, растет его треугольник ЗОК. Но если вы попытаетесь добиться его ответственного отношения к езде на велосипеде, не дав ему знаний о том, как нужно управлять и как вести себя на дороге, или попытаетесь поднять его ответственность, взяв на себя управление велосипедом (взяв контроль на себя), результат будет плачевный. Для успеха нужны все три составляющие.

Также и у руководителей подразделений возникает проблема с ответственностью при отсутствии контроля над вверенной областью – если он не может управлять ресурсами, необходимыми для получения результата. Как в описанном выше примере с ответственным за рекламу, если у него не будет возможности обеспечить оплату дизайнеру или размещение рекламы в СМИ, он не сможет нести ответственность за результаты. Более того, если у него нет простого и понятного механизма одобрения расходов на рекламу и он не знает, на какие суммы он может рассчитывать в своей работе, его ответственность будет снижаться. С точки зрения треугольника ЗОК, работая в организации, он должен обладать знанием не только в области маркетинга, он должен также знать, как формируется бюджет на рекламу, как получать одобрение расходов, на какие ресурсы он вообще может рассчитывать. Он должен иметь возможность «контроля» – право управлять расходами на рекламу. И благодаря этому он сможет сопоставлять результаты своего контроля с получаемым результатом и утверждаться в своей способности приносить пользу компании, создавая поток клиентов, которые обращаются в отдел продаж или просто приходят в магазин.

Таким образом, можно сказать, что вовлечение руководителей подразделений в процессы финансового менеджмента необходимо для того, чтобы, во-первых, деньги использовались рационально, а во-вторых, чтобы руководители брали на себя ответственность за результат.

Если опуститься по иерархии компании на уровень рядового сотрудника, мы увидим такую же картину. Чтобы даже рядовой сотрудник мог выполнять свою работу, у него также должна быть возможность добиться оплаты всего, что необходимо. В практике управления компанией очень часто приходится сталкиваться с тем, что компания несет ощутимые потери просто потому, что кто-то из рядовых сотрудников не обеспечен ресурсами.

*«Не было гвоздя – подкова пропала.*

*Не было подковы – лошадь захромала.*

*Лошадь захромала – командир убит.*

*Конница разбита – армия бежит.*

*Враг вступает в город, пленных не щадя,*

*Оттого, что в кузнице не было гвоздя» (С. Маршак).*

Думаю, что вы сталкивались с тем, что дорогостоящее оборудование выходит из строя только потому, что вовремя не приобрели какую-то запчасть, или проваливается проект из-за того, что вовремя не оплатили какой-то незначительный счет. Однажды из-за того, что сотрудник не смог добиться оплаты счета провайдера, в разгар рекламной кампании был заблокирован один из сайтов из-за слишком большого объема трафика. Представляете? Была потрачена куча денег и времени на эту кампанию в Интернете, а сайт просто отключился, потому что его нужно было перевести на другой пакет обслуживания и это не было сделано вовремя, так как сотрудник просто не знал, как обеспечить срочную оплату этого счета. И винить-то осо-

бенно было некого, так как руководитель собственноручно занимался одобрением счетов и, естественно, что у него были более приоритетные задачи, чем оплата незначительного счета провайдера.

Чтобы такого не происходило, система финансового менеджмента должна предоставлять каждому сотруднику возможность добиваться оплат важных расходов, независимо от его уровня в иерархии компании и суммы счета. Как именно это должно быть организовано в компании, будет подробно описано в следующих главах.

Особого внимания в этой связи заслуживает такой предмет, как валовая прибыль компании. Очевидно, что валовая прибыль – результат командной работы руководителей всех подразделений. Ее размер зависит и от того, насколько служба персонала справляется с привлечением компетентных сотрудников, и от производителей или снабженцев, которые могут оказывать влияние на размер расходов. И конечно, в первую очередь, на нее влияют руководители, отвечающие за продвижение и продажи. Но обычным положением дел в бизнесе является ситуация, когда никто из руководителей, кроме директора, не считает себя ответственным за размер валовой прибыли! Можно сказать, что все остальные «витают в облаках» в отношении того, каким должен быть размер валовой прибыли, чтобы компания могла оплачивать все текущие нужды и развиваться. Конечно, это говорит о полной безответственности в отношении размера валовой прибыли.

*Валовой доход – все деньги, полученные в качестве оплат от клиентов, поступившие на расчетный счет или оплаченные наличными. Валовая прибыль – разница между валовым доходом и расходами, которые относятся непосредственно к предоставленному продукту или услуге. Например, для розничной торговли валовая прибыль представляет собой выручку от продаж за вычетом закупочной стоимости проданных товаров. Для производства вычитают прямые расходы на материалы и некоторые другие расходы, такие как расходы на электроэнергию для работы оборудования.*

Производственный, сорвав план выполнения заказов, может печально покачивать головой, служба персонала оправдываться отсутствием подходящих кадров на рынке труда и даже департамент продаж жаловаться на низкий спрос. Директор при этом бьется как рыба об лед, чтобы донести до руководителей подразделений, каким должен быть размер валового дохода в соотношении с расходами, чтобы можно было считать валовую прибыль достаточной для деятельности. Но даже если результаты работы таковы, что она явно недостаточного размера, руководители подразделений и глазом не моргнув требуют своевременной и полной выплаты заработной платы и оплаты расходов своих подразделений, даже не задумываясь о том, где взять деньги на это. И что интересно, большинство из них в глубине души при этом считают, что доход компании достаточен, чтобы можно было себя чувствовать спокойно. Столкнувшись с таким отношением, директор компании ощущает, что его попросту предали, что руководители подразделений не желают принимать на себя ответственность за прибыль. Знакомая ситуация?

Если рассмотреть это явление с точки зрения треугольника ЗОК, можно легко понять, почему так происходит. Дело в том, что обычно «знание» руководителей подразделений в отношении финансов ограничено только размером валового дохода. О размере дохода говорят на совещании, в отношении него строят планы, за него награждают и наказывают. Но при этом они, как правило, не имеют точного представления о размере расходов, их «знание» ограничено. А размер расходов известен только тем, кто непосредственно осуществляет финансовый менеджмент. Поэтому, если директора поднять ночью с постели и спросить, каков размер арендных платежей или общего фонда заработной платы, он, даже не проснувшись полностью, легко ответит на этот вопрос. Представление директора о том, каков должен быть размер валовой прибыли и представление руководителей сильно отличаются. Если бы вы провели опрос среди руководителей обычной компании с целью выяснить, каков, по их мнению, минимально

необходимый размер валовой прибыли компании, вы получили бы результаты, которые гораздо меньше правильного ответа. И в этом есть кое-что по-настоящему пугающее, ведь это означает, что только директор работает над выполнением плана по валовой прибыли, а все остальные только наблюдают за этим.

Рассмотрим в отношении валовой прибыли следующую вершину – «контроль». Как правило, руководители подразделений имеют очень ограниченный контроль валовой прибыли. Руководитель подразделения продаж может контролировать валовой доход, обеспечивая сбыт, но отрезан от контроля распределения валовой прибыли, так как не принимает решений, куда тратить деньги. Руководитель производства обычно имеет возможность контролировать только ту часть расходов, которая относится к его области, но не может влиять на остальные расходы. Поэтому можно смело утверждать, что ни один из руководителей подразделений не имеет возможности осуществлять контроль в отношении всей валовой прибыли. В той степени, в которой присутствуют «З» и «К», проявляется ответственность руководителей в отношении валовой прибыли. И ровно в той степени, в которой «урезаны» первые две вершины, может существовать «О» – ответственность руководителей за валовую прибыль.

Идеальное положение дел – руководители всех подразделений прекрасно знают не только каков валовой доход, но прекрасно понимают размер расходов компании, так как принимают непосредственное участие в распределении полученного дохода. Только в таком случае, причем довольно быстро, они приобретут ответственную точку зрения в отношении финансового состояния компании. И кроме того, деньги будут использоваться гораздо эффективнее, а директор компании сможет выйти из режима ручного финансового менеджмента. Конечно, чтобы такая система работала, необходимо установить правила распределения денег и механизмы контроля. О том, какими они должны быть и как должны работать, пойдет речь в следующих главах.

Когда такой подход был внедрен в моей производственной компании, понадобилась всего лишь пара месяцев, чтобы полностью изменить точку зрения руководителей подразделений на доход. В то время я был совладельцем и директором компании, и, выполняя свои обязанности, я долго и безуспешно пытался добиться от руководителя производства идей о том, как повысить объем производства. В ответ я получал только аргументы о том, почему невозможно производить больше. После того как этот же руководитель шесть недель подряд участвовал в работе совета, на который была возложена работа по финансовому планированию и распределению средств, он смог повысить объем производства на 20%. Еще через несколько недель он вышел с предложением о том, как за счет незначительных инвестиций в оснащение производства можно повысить еженедельный объем еще на 40%. Единственное, что изменилось за это время – его знания в отношении реального финансового положения компании и его участие в контроле денег. Его уровень ответственности вырос и полностью изменилась точка зрения. Подобные изменения произошли и с другими руководителями. В результате я получил совершенно другой уровень руководителей и это помогло выйти компании на новый уровень развития.

Успех компании зависит от слаженной работы всей команды, а она может быть обеспечена, только если у членов команды есть доступ к ресурсам, в том числе к денежным ресурсам компании. И кроме того, чем ближе сотрудник к области деятельности, тем более разумно он может распоряжаться деньгами. Конечно, при этом необходимо обеспечить и рациональность использования денег с точки зрения приоритетов, и жесткий контроль, и безопасность. Поэтому в этой книге речь идет именно о «системе» финансового менеджмента, которая включает все составляющие, а не о каком-то одном волшебном правиле, которое решает все проблемы. Но тем не менее участие членов команды – важная составляющая такой системы.

### Глава 3. Разделение счетов и контроль

Вы, наверное, обращали внимание, что человек способен потратить практически любое количество денег? Это удивительно, но большинство людей тратят все деньги, которые попадают к ним в руки, а благодаря «заботе» кредитных организаций, вдобавок они умудряются потратить гораздо больше, чем у них есть на самом деле. В любой организации происходит то же самое – потребность в деньгах, как правило, превышает количество денег в наличии. И если отправляя ребенка в магазин за бутылкой молока, вы не хотите, чтобы он потратил сдачу на что попало, то вы просто даете ему денег ровно на бутылку молока. В результате вы, как правило, получаете именно то, что хотели – бутылку молока. Хорошая хозяйка дома даже при небольшом доходе справляется со всеми расходами точно также – получив доход, она очень аккуратно распределяет его по конвертикам, у каждого из которых есть определенное предназначение. И если на продукты выделена определенная сумма, размер которой известен заранее, именно эта сумма будет в результате и потрачена.

То же самое относится и к организации. Если вы хотите, чтобы на приобретение какого-то оборудования была потрачена определенная сумма денег, вы просто устанавливаете эту сумму и придерживаетесь правила «ни копейки больше, чем было запланировано на этот расход». Другими словами, вы не даете человеку в руки денег больше, чем необходимо. И тогда ответственный за закупку не потратит ни копейкой больше. Но что интересно, как правило, он потратит эту сумму до последней копейки. Так можно очень просто сформулировать одно из базовых правил финансового менеджмента: **в распоряжение человека должны попадать только те деньги, для которых уже установлено целевое назначение.**

*Стандарт Ойл (Standard Oil): – американская нефтяная компания, осуществлявшая добычу, транспортировку, переработку нефти и маркетинг нефтепродуктов. Была основана в 1870 году Джоном Рокфеллером, выросла благодаря присоединению разрозненных нефтедобывающих компаний Америки. Укрупнение компании позволило получить контроль над железнодорожными перевозками и стать монополистом в добыче нефти на континенте. Впоследствии компания попала под действие антимонопольного закона и была разделена на ряд более мелких компаний. Сегодня наследником Standard Oil является крупнейшая нефтяная компания в мире ExxonMobil.*

Можно также с уверенностью утверждать, что организация постарается потратить все деньги, которые получает. Опыт организации новых бизнесов говорит, что большинство стартапов начинают зарабатывать только тогда, когда инвестор прекращает финансирование проекта. В этот момент либо компания начинает зарабатывать, либо идет ко дну. «Любая организация, будь то «Стандарт Ойл» или какая-либо еще, всегда тратит все, что она зарабатывает, и пытается потратить больше»<sup>3</sup>, – писал Л. Рон Хаббард. Удивительно, но даже зная этот закон как владелец бизнеса и инвестор, я тем не менее каждый раз удивляюсь тому, почему доход новой компании начинает расти только после того, как компания перестает получать финансовые вливания. Последний пример – созданная нами система дистанционного обучения «Эйнштейн», в которую на протяжении некоторого времени вкладывали деньги, но всегда не хватало какой-то мелочи, чтобы запустить ее в работу. В конце концов, когда руководство проекта столкнулось с фактом, что денежных вливаний больше не будет, начались продажи, и начал расти доход.

Еще одно подтверждение этому – отсутствие денежных резервов у большинства компаний. Любой здравомыслящий человек понимает, что нужно иметь резерв на случай непредвиденных опасных ситуаций. Мало ли что может произойти – кто-то подаст на вас в суд, выйдет

---

<sup>3</sup> Статья Л. Рона Хаббарда «Счет строительного фонда» 18 января 1965.

из строя дорогостоящее оборудование, с вашим имуществом произойдет что-то, что создаст угрозу работе компании и т.д. Конечно, есть страховые компании, но, как правило, требуется время и дополнительные расходы, чтобы получить компенсацию и восстановить ущерб. Бывает так, что вам внезапно требуется помощь юристов или еще что-то. Чем больше компания, тем больше риски и, соответственно, тем больше должны быть денежные резервы. О том, какими они должны быть и как ими распоряжаться, мы поговорим в последующих главах. Но ведь очевидно, что какие-то денежные резервы все-таки должны быть у компании. Но обычно их нет и причина этому – попытка создать резервы по остаточному принципу: когда у нас останутся свободные деньги, тогда мы отложим часть этих денег в резервы. Это практически никогда не срабатывает просто потому, что организация потратит все деньги, которые попадают в ее распоряжение! Поэтому есть единственный способ создавать резервы – сделать так, чтобы эти деньги просто не попадали в руки руководителям компании. Как говорилось выше, если деньги не попадают в руки, их точно нельзя потратить.

*Оборотные средства – в финансах это средства которые полностью затрачиваются на изготовление продукции, в отличие например от зданий и оборудования. В этой книге под оборотными средствами подразумеваются только деньги, которые предназначены для приобретения товаров в торговле или основных материалов в производстве. Не путайте это понятие с бухгалтерским термином «собственные оборотные средства».*

То же самое относится и к оборотным средствам: если есть возможность использовать оборотные средства на текущие нужды компании, они будут сокращаться, что обязательно скажется на доходе и росте бизнеса. Идеальное решение – обеспечить физическое разделение средств в соответствии с их предназначением. В своих работах Л. Рон Хаббард описал принцип «разделения счетов»<sup>4</sup>, который заключается в том, что у организации должно быть несколько счетов, у каждого из которых есть определенное предназначение и которыми распоряжаются разные люди. Перемещение средств между этими счетами производится по строго установленным правилам. В этой книге описывается опыт практического применения этого принципа для управления финансами компании.



<sup>4</sup> Из статьи Л. Рона Хаббарда от 10 марта 1971.

Весь доход, который поступает в компанию, приходит на один счет, который называют «Счет №1». Этим счетом распоряжается Руководитель финансовой службы офиса владельца. Любые средства, которые поступают в компанию, попадают только на этот счет. Все полученные через кассы компании наличные оплаты вносятся только на этот счет. Этим счетом может распоряжаться только Офис владельца. Возможно, у вас возникает сразу вопрос: «А что же делать, когда у компании несколько юридических лиц для оптимизации налогообложения?» Но давайте пока оставим этот вопрос и разберемся с тем, как должна работать финансовая система в целом. В конце книги будет описано, как применить описанные идеи, когда есть несколько юридических лиц.

Для оплаты всех расходов компании используется другой счет, его называют «Главный счет», он находится в распоряжении директора компании. Операции по этому счету осуществляет Финансовый департамент, который находится в подчинении директора. Ежедневно совет руководителей компании готовит предложение по распределению средств, которое после одобрения директора проходит проверку и одобрение Руководителя финансовой службы Офиса владельца. Он осуществляет перевод одобренной суммы на Главный счет, с которого компания осуществляет все одобренные расходы. Таким образом, в распоряжение директора поступают только те средства, которые необходимы для оплаты одобренных расходов.

Кроме того, в торговых и производственных компаниях имеет смысл создать еще один счет – «Счет оборотных средств», на который со Счета №1 также еженедельно или чаще, перечисляют ту часть дохода, которая должна быть возвращена в оборотный фонд и затем будет использоваться на закупку товаров или материалов для производства. Со Счета оборотных средств осуществляются оплаты поставщикам, но не оплачиваются никакие другие счета. Это позволяет легко контролировать целевое использование оборотных средств.

Также со Счета №1 еженедельно осуществляются перечисления на Резервный счет и Счет дивидендов. Этими счетами распоряжается Офис владельца. Дивиденды – еще один важный вопрос. Ведь успех бизнеса во многом зависит от того, как выполняет свою работу владелец компании. Довольно странно, что создатель компании, от которого зависит и стратегия, и развитие продукта, и многое другое, получает свое вознаграждение по остаточному принципу. Конечно, рост компании и соответствующее увеличение ее стоимости – это хорошо. Но большинство владельцев компаний не собираются продавать свои компании, и у них есть собственные потребности. Их инвестиции денег и сил должны давать им отдачу так же, как и работа сотрудников вознаграждается заработной платой. Если финансовая система не предусматривает регулярные отчисления на вознаграждение владельца компании, это противоестественно и, кроме того, создает проблемы. Ведь у владельца бизнеса, как и любого другого человека, есть потребности и ему также необходимо понимать величину своего текущего дохода. Так что единственно правильное положение дел – владелец получает дивиденды так же регулярно, как сотрудники получают заработную плату.

В деятельности компаний бывают ситуации, когда получают предоплаты, но при этом нет уверенности в том, что услуга или товар будут предоставлены клиенту и, возможно, эти деньги придется вернуть. Например, время от времени приходят оплаты, по которым не выставляли счета и нет подписанных договоров. В таком случае нет официального основания считать, за что именно была получена оплата и, соответственно, что услуга вообще будет предоставлена. Либо компания получила предоплату, но требуется еще принять решение, возможно ли с точки зрения имеющихся в распоряжении ресурсов выполнить заказ. Такие суммы в полном объеме переводят на отдельный счет – «Счет специального дохода». После того как по этим суммам принято решение, они либо возвращаются клиенту, либо поступают на Счет №1, и с ними поступают так же, как со всеми остальными оплатами.

Например, возьмем типографию, которая печатает журналы, листовки, брошюры и другую продукцию. Клиенты обращаются в типографию, специалист делает расчет стоимости заказа. Этот расчет включает данные о стоимости бумаги и других основных материалов и стоимости работ типографии. На основании расчетов менеджеры по продажам открывают заказы и выставляют счета клиентам. Все оплаты от клиентов поступают на Счет №1. Руководитель финансовой службы (офис владельца) ежедневно проверяет поступления на расчетный счет и на основе данных расчетов себестоимости осуществляет перечисление сумм, необходимых для приобретения основных материалов на Счет оборотных средств компании. Хочу отметить, что во многих бизнесах не требуется ежедневно перечислять деньги на Счет оборотных средств, достаточно это делать раз в неделю. Но если типография работает с разнообразными видами бумаги и картона, а поставщики не готовы отпускать бумагу с отсрочкой оплаты, перечисления приходится делать ежедневно. Из-за коротких сроков изготовления продукции снабжение должно работать очень оперативно. Обратите внимание, что при этом на Счет оборотных средств перечисляются определенные суммы на определенные виды материалов, что дает возможность впоследствии контролировать целевое использование этих денег.

К концу отчетной недели на Счете №1 скапливается определенная сумма, которая будет распределена между Главным счетом, Резервным счетом и Счетом дивидендов.

*Заявка на выделение средств – служебная записка определенной формы, которую составляет любой сотрудник или руководитель, которому необходимо приобрести что-либо для выполнения работы. Подробно составление и одобрение таких заявок будет рассмотрено в следующей главе. В работах Л. Рона Хаббарда этот документ называется предварительный заказ на приобретение (в англ. estimated purchase order). В книге используется название заявка на выделение средств, так оно чаще применяется в практике управления финансами, различных компьютерных программах для управления финансами, должностных инструкциях и обучающих материалах для финансистов.*

Нужно заметить, что отчетную неделю лучше всего не начинать с понедельника, ведь в самом начале отчетной недели необходимо составить, одобрить и согласовать с руководителями других подразделений планы на неделю. Для этого проводится ряд совещаний, и это требует времени. А понедельник – очень неудобный день для этого, так как обычно в первой половине дня в понедельник и так слишком большая нагрузка. В моих компаниях отчетная неделя начинается в среду и заканчивается во вторник. Соответственно, когда речь идет о доходе за неделю, имеют в виду деньги, которые поступили на счета со среды до вторника включительно следующей недели. В таком случае удобно в среду утром подвести итоги, согласовать планы деятельности на неделю, рассмотреть заявки на выделение средств и провести еженедельное финансовое планирование. Тогда уже в среду, во второй половине дня на Главный счет могут быть перечислены деньги на оплату одобренных расходов. А Финансовый департамент сможет уже в четверг начинать оплачивать предоставленные сотрудниками счета по одобренным заявкам. Практика использования такого подхода говорит, что самые удобные периоды для отчетной недели либо со среды до вторника, либо с четверга до среды.

Благодаря разделению счетов, Офис владельца получает возможность полностью контролировать движение денежных средств, при этом не забирая ответственность у руководителей компании. Руководители еженедельно вырабатывают предложение по распределению денег, составляя точный список заявок на все необходимые расходы, которые должны быть оплачены в течение недели. Директор одобряет это предложение и передает в Офис владельца, где это предложение одобряется или корректируется, и только после этого на Главный счет поступает сумма, точно соответствующая списку одобренных заявок. Благодаря этому, во-первых, компания не сможет потратить больше, чем было одобрено, а во-вторых, Руководитель финансовой службы офиса владельца может легко проверить целевое использование этих средств. То

же самое относится и к Счету оборотных средств – не составляет труда проверить целевое использование этих денег. Таким образом обеспечивается безупречный контроль.

У одного из наших клиентов – транспортной компании использовалось «виртуальное разделение счетов». Главный бухгалтер компании, очень хороший и преданный сотрудник, из-за того что не было физического разделения счетов и деньги находились на одном счете, допускал ошибки в расчетах, в результате чего компания тратила денег несколько больше, чем должно было находиться на Главном счете. Когда была выявлена ошибка в расчетах, недостающая сумма составляла уже больше половины всех накопленных денежных резервов. Чтобы исправить ситуацию, компании пришлось лишиться большей части резервных средств. Если бы счета были физически разделены, ошибка в расчетах была бы выявлена немедленно, так как расчетные суммы не совпали бы с остатками на счетах.

*«Тратьте меньше, чем зарабатываете, вот вам и философский камень» (Бенджамин Франклин).*

Давайте рассмотрим функции основных участников процесса управления финансами и область ответственности.

**Руководитель финансовой службы** (Офис владельца) – подчиняется руководителю Офиса владельца (как правило, это владелец компании) и осуществляет постоянный контроль соблюдения установленных правил в отношении финансов. Он добивается, чтобы все доходы поступали на Счет №1. Он еженедельно предоставляет директору данные о размере дохода за неделю и источниках дохода. А после того как руководители компании предоставят предложение по распределению средств, проверяет его на соответствие установленным правилам. Он окончательно определяет, какие суммы будут перечисляться со Счета №1 на другие счета, и непосредственно делает переводы. Он также ведет учет средств на счетах, которые относятся к его области ответственности. Его ответственность заключается в том, чтобы деньги компании распределялись так, чтобы обеспечить успешную деятельность и развитие. Необходимо отметить, что Руководитель финансовой службы не управляет деятельностью компании и Директор не находится в его непосредственном подчинении. Он несет ответственность только за финансовый менеджмент и обеспечивает, чтобы система работала безупречно. В небольших компаниях эту функцию, как правило, выполняет сам владелец компании. И, как правило, в таком случае эта функция не занимает слишком много времени, обычно это всего лишь несколько часов в неделю.

**Совет руководителей**, в состав которого входят руководители всех департаментов, отвечает за планирование работы компании, согласованность в действиях всех подразделений. Совет проходит еженедельно и на этом совете вырабатывают общий план деятельности и предложение по распределению средств. Для этого члены совета приносят заявки на выделение средств с целью приобретения всего, что необходимо для работы. Совет сопоставляет потребности департаментов с приоритетами в деятельности и размером имеющихся в наличии денежных средств. Планы деятельности и перечень одобренных заявок сначала проходят одобрение директора компании, а затем подаются на утверждение Руководителю финансовой службы.

**Руководитель Финансового департамента** компании – отвечает за работу департамента, за управленческий и бухгалтерский учет, за подготовку всех необходимых документов для проведения финансового планирования (подробно его область ответственности и функции будут описаны в отдельной главе). После того как предложение по распределению средств одобрено, он отвечает за то, чтобы все одобренные расходы были правильно выполнены, а деньги использовались именно на те нужды, для которых были выделены.

Это только краткие описания функций, каждая из них будет очень подробно описана в следующих главах. Эти описания представлены здесь только для того, чтобы вы смогли получить представление о том, как в целом работает система разделения счетов. Конечно, использование такой системы затрудняется, когда в компании несколько разных юридических лиц, кото-

рые ведут совместную деятельность, например, с целью снижения налоговой нагрузки или по каким-то другим причинам. В таком случае на каждое юридическое лицо потребуется открывать несколько счетов, это значительно увеличит объем работы Руководителя службы финансов и сотрудников Финансового департамента. Но даже в этом случае это имеет смысл делать, ведь только физическое разделение счетов позволяет получить высокий уровень контроля над финансами.

Если по какой-то причине невозможно физически разделить счета, все равно вы можете использовать подобный подход к управлению деньгами, только вместо реальных счетов будут использоваться фонды, средства которых находятся на одном или нескольких счетах. Но должен предупредить, при таком «виртуальном» разделении счетов будет намного сложнее управлять финансами и будет возникать больше ошибок, которые нужно будет исправлять. Наблюдение за компаниями, которые внедрили систему с разделением счетов и организовали финансовый менеджмент, как описано выше, показывает, что они намного успешнее управляют деньгами.

У многих владельцев бизнеса рано или поздно возникает желание передать оперативное управление наемному руководителю. И один из барьеров – опасения, что директор может не справиться с управлением финансами. Система разделения счетов позволяет передать управление директору, сохранив достаточный контроль над финансами. При еженедельном распределении средств практически невозможно допустить ошибку, которая создаст компании значительные проблемы. Ведь любые серьезные финансовые проблемы являются следствием многочисленных повторяющихся ошибок. Даже если совету руководителей и директору удастся совершить огромную ошибку, например, потратить зря значительную часть денег, поступивших за неделю на Главный счет, это не приведет компанию к краху. Кроме того, это будет очень быстро обнаружено. Можно сказать, что разделение счетов – важный шаг к передаче оперативного управления.

Недавно я общался с одним из наших клиентов, совладельцем Центра Кровли «Покрофф», известной компании, которая состоит из шести фабрик кровельных материалов. Это очень успешная компания, которой недавно исполнилось 16 лет и управление финансами компании всегда было неплохо организовано. Несколько месяцев назад они перестроили систему управления финансами, разделив счета, как описано выше. По словам совладельцев, они никогда раньше не имели такой хорошей, простой и эффективной системы контроля финансов, и благодаря разделению счетов они мгновенно обнаружили множество ошибок, которые раньше довольно дорого обходились компании.

Итак, все деньги, поступающие в компанию, попадают только на Счет №1, а затем с него распределяются на:

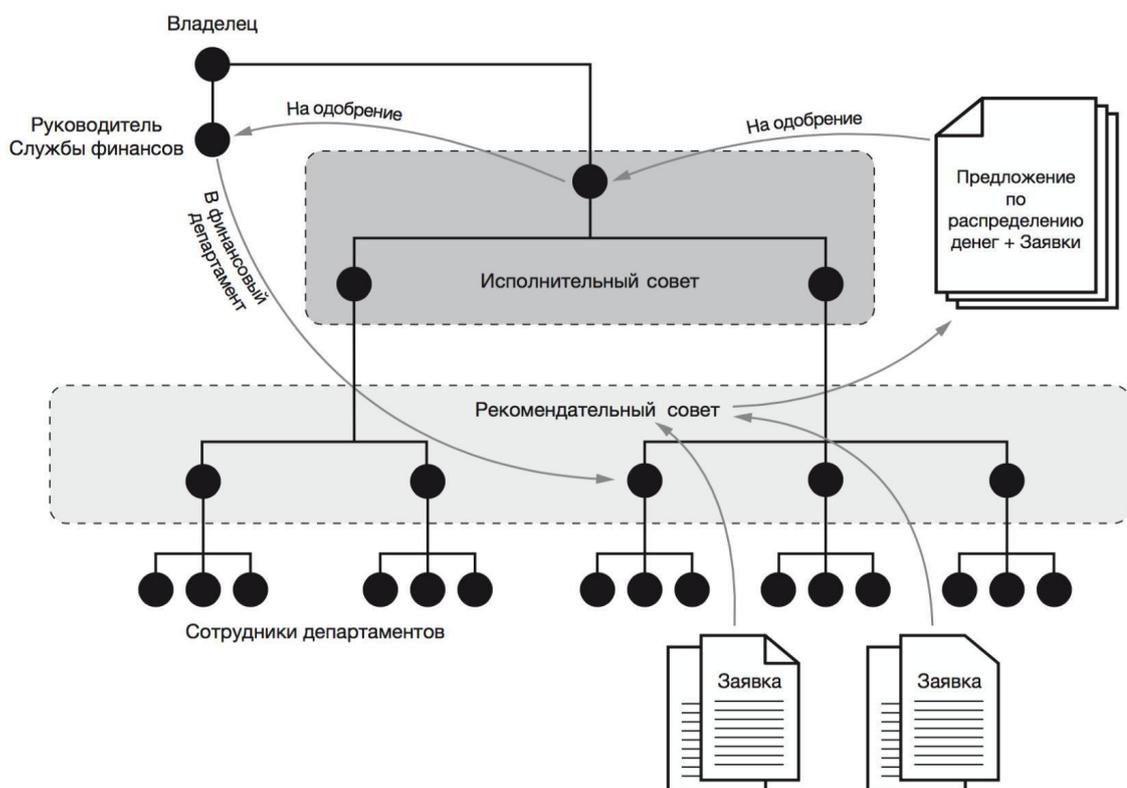
- Резервный счет – денежные резервы Офиса Владельца;
- Счет дивидендов – дивиденды владельцев;
- Счет специального дохода – деньги, которые пока непонятно, как распределять, и, возможно, их придется вернуть;
- Главный счет – средства для оплаты всех нужд компании;
- Счет оборотных средств – деньги на закупку товаров или основные материалы.

Чтобы такая система заработала, придется описать правила ее работы и должностные обязанности для разных руководителей. В этом вам поможет материал этой книги. В этой главе описана только общая идея такой системы, дальше будут рассмотрены более подробно и обязанности руководителей, и правила, которые нужно будет внедрить в компании, и рекомендации в отношении того, как проводить внедрение. Перестройка финансового менеджмента компании требует определенных усилий и, в первую очередь, понимания всеми руководителями, как это должно работать. Но результат стоит того, чтобы пройти по этому пути до конца.

## Глава 4. Процедура одобрения расходов

Давайте рассмотрим общую схему движения документов в процессе одобрения расходов компании. Хочу сразу отметить, что это только общее описание механизма распределения средств, который сам по себе не обеспечит эффективность использования денег без установки правильных приоритетов при распределении, о чем будет идти речь в последующих главах. Но тем не менее сначала необходимо разобрать саму процедуру одобрения расходов, которая является частью системы финансового менеджмента компании. Если во время чтения этой главы вы почувствуете, что вам сложно представить, как это может происходить на практике, рекомендую вам нарисовать для себя схематично весь процесс. Это поможет вам хорошо разобраться с материалом.

Основным документом в процессе одобрения расходов компании является заявка на выделение средств. Составляет и подает такую заявку сам сотрудник, который отвечает за какую-то деятельность. Например, в компании есть системный администратор, который отвечает за бесперебойную работу всех компьютеров, сетей и принтеров. В процессе выполнения работы он получает от других сотрудников запросы на обслуживание техники или на новое оборудование и выполняет эти запросы. Для этого ему необходимо приобретать оборудование, инструменты, запчасти и расходные материалы. Когда в компании появляется новый сотрудник, необходимо оборудовать его рабочее место в соответствии с принятыми стандартами. Для этого нужно приобрести компьютер и какие-то дополнительные устройства. Также обычно этот специалист отвечает за работоспособность сайтов, и ему необходимо периодически оплачивать услуги провайдеров и т.д.



*Рекомендательный совет – совет, в который входят руководители департаментов, председателем совета является один из них. Совет разрабатывает планы деятельности, согласовывая с ними планы департаментов и подготавливает предложение по распределению средств (одобрение заявок). Он называется рекомендательным, так как результат его работы является рекомендацией, которая будет одобрена Исполнительным советом. Исполнительный совет – в него входят директор и его заместители. Подробнее об этом в Главе в конце этой главы.*

Можно сказать, что для того чтобы он мог выполнить качественно свою работу, у него должна быть возможность приобретать инструменты, материалы, запчасти, компьютеры и оплачивать какие-то виды услуг. Часть этих приобретений связана с поддержанием деятельности, часть с развитием, при этом у разных приобретений разные приоритеты. Некоторые из них могут быть отложены на какое-то время, другие являются срочными. Как мы рассмотрели во второй главе, лучше всего в приоритетах может разобраться сам системный администратор, так как он является специалистом в этой области.

Чтобы получить то, что ему нужно для работы, сотрудник должен оформить на каждое отдельное приобретение заявку по установленной форме. Затем эта заявка пройдет одобрение его непосредственного руководителя, затем получит одобрение на еженедельном совете руководителей и окончательно вместе со всеми остальными заявками на неделю будет одобрена Руководителем службы финансов (офис владельца). После этого пакет одобренных заявок попадет в Финансовый департамент, что будет означать, что на эти приобретения выделены запрошенные деньги. Затем сотрудник должен предоставить в Финансовый департамент счет для оплаты или договор, на основании которого производится оплата и осуществляется приобретение. Неодобренные заявки на выделение средств также вернутся к составителям, мы рассмотрим подробно, как это происходит в следующих главах.

*Непосредственный руководитель – руководитель, который находится прямо над подчиненным на командной линии, без промежуточных руководителей между ними.*

То, что сотрудник обязан сам подавать заявки на все, что необходимо для его работы, оказывает огромное влияние на его работу и заставляет его взять больше ответственности за результат. Ведь в таком случае системный администратор уже не сможет списать регулярные сбои сети на некачественный сетевой кабель, ведь руководитель сразу же спросит его о том, подавалась ли им заявка на выделение средств для приобретения нового кабеля. Довольно часто приходится сталкиваться с тем, что безответственные сотрудники используют нехватку каких-то ресурсов в качестве оправдания низких результатов в своей работе. И при этом оказывается, что они никогда не требовали приобретения этих ресурсов! Можно сказать, что с помощью правильного использования заявок на выделение средств мы возвращаем сотрудникам их ответственность, которая до этого, по какой-то странной причине, лежала только на плечах руководителей. Конечно, сама по себе заявка не дает гарантии, что для нее обязательно будут выделены деньги, но без нее приобретение точно не состоится.

Важный момент – заявка должна быть составлена таким образом, чтобы не требовалось никаких дополнительных пояснений, чтобы она содержала все необходимые для последующего одобрения данные. В процессе одобрения она будет проходить через нескольких руководителей. Если она не будет содержать все необходимые данные, на каждом этапе одобрения придется тратить время зря на то, чтобы получить ответы на вопросы относительно деталей.

Например, необходимо приобрести новый компьютер, и в заявке указана только марка и стоимость. В процессе одобрения такой заявки у каждого из руководителей возникнет множество вопросов: «Для кого? Почему именно эта модель с такими характеристиками? Как это повлияет на результаты работы?». Если заявка не содержит все необходимые данные, потери рабочего времени руководителей на ее одобрение могут быть просто фантастическими, а скорость прохождения заявки – черепашей.

*Графа – раздел или пункт текста, документа, бланка, анкеты и т.п.*

*Происходит от греческого *graphē* — черта.*

Давайте рассмотрим успешно зарекомендовавшую себя форму заявки на выделение средств, которая используется с незначительными изменениями во множестве компаний. Ниже кратко описано предназначение каждой отдельной графы.

ДЕПАРТАМЕНТ: *1 – Персонала и коммуникаций*      ДАТА: *04 мая 2015*

СОСТАВИТЕЛЬ: *системный администратор Беляев П.*

### ЗАЯВКА НА ВЫДЕЛЕНИЕ СРЕДСТВ

СТОИМОСТЬ: *4700 руб.*

ТОВАР/УСЛУГА: *диск Seagate Barracuda 2ТВ 7200rpm 64МБ*

СТАТЬЯ РАСХОДОВ: *1.6 Ремонт и обслуживание офисного оборудования*

СИТУАЦИЯ: *Вышел из строя жесткий диск на компьютере дизайнера по разработке макетов рекламы.*

ДАННЫЕ: *Вышедший из строя диск ремонту не подлежит, гарантийный срок закончился в 2013 году. Ремонт диска обойдется дороже приобретения нового. Временно установлен диск небольшого объема – 500Гб из подменного фонда. Для работы такого диска недостаточно, требуется заменить на диск объемом более 1Тв в течение двух недель. Предлагаемый к приобретению диск имеет гарантию 2 года и емкость достаточную, чтобы обеспечить потребности этого рабочего места. На этот диск "Технорейд" из всех официальных поставщиков дисков Seagate предложит лучшую цену, он предоставляет стандартную гарантию 2 года.*

*Диск будет заменен мной собственноручно.*

РЕШЕНИЕ: *Приобрести диск Seagate Barracuda 2ТВ 7200rpm 64МБ за 4700 руб.*

#### РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА

Одобрено *Гриненко*      Не одобрено \_\_\_\_\_

КОММЕНТАРИИ: \_\_\_\_\_

#### ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РЕКОМЕНДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Одобрено *Давыдов*      Не одобрено \_\_\_\_\_

КОММЕНТАРИИ: \_\_\_\_\_

#### ДИРЕКТОР

Одобрено *Глазунов*      Не одобрено \_\_\_\_\_

КОММЕНТАРИИ: \_\_\_\_\_

*Департамент – одно из семи основных подразделений организации. В работах Л. Рона Хаббарда – отделение. Подробнее о том, какие департаменты должны быть в структуре компании, вы можете прочитать в книге «Оргсхема. Как разработать структуру компании».*

**Департамент** – название и/или номер департамента, в котором находится сотрудник, подавший заявку. Когда одобренные заявки, на которые выделены деньги, в конце концов попадут в Финансовый департамент, сотрудник будет оповещен, что для его приобретения выделена определенная сумма и он должен будет предоставить счет или договор на покупку.

**Дата** – дата оформления заявки. Некоторые заявки могут быть первоначально отклонены на одной неделе, так как не являются приоритетными с точки зрения планов деятельности. Но при этом заявка может быть подана повторно на одобрение и принята на другой неделе. Кроме того, может возникать ситуация, когда на одну и ту же статью приобретения есть несколько заявок. Дата важна, чтобы отличать заявки одну от другой.

*Статья – раздел, параграф официального документа, перечня, словаря и т. п. Например, статья расхода.*

Например, аренда оплачивается, как правило, раз в месяц, но для того чтобы в момент оплаты на Главном счету было достаточно денег, ответственному за аренду сотруднику имеет смысл еженедельно подавать заявки и выделять какую-то часть необходимой суммы. В результате появятся несколько одобренных заявок с одной и той же статьёй расходов и разными суммами. Указанная на заявке дата позволит легко разобраться с тем, что это за заявка.

**Составитель** – должность и имя непосредственного составителя заявки. Эти данные нужны как минимум для того, чтобы Финансовое отделение знало, кого оповещать после одобрения и от кого, соответственно, нужно получить счет или договор для оплаты.

**Стоимость** – сумма, которая запрашивается в заявке. Хотя эта же сумма указана внизу, в данных для принятия решения, она также дублируется в верхней части заявки, чтобы при работе с заявками можно было с первого взгляда найти сумму.

**Статья расхода** – точно указанная статья расхода, если такая статья установлена. Например, в большинстве компаний есть такая статья расходов, как «расходы на продвижение». Это все расходы, которые связаны с рекламой, привлечением клиентов, распространением продуктов компании. Если не указать явно статью, руководителям и финансистам будет сложно разобраться, к какому виду расхода относится приобретение. Например, если по заявке предлагается оплатить услуги по электромонтажу, будет непросто разобраться, что это связано с ремонтом вывески компании и должно относиться к расходам на продвижение.

**Товар/услуга** – название приобретаемого предмета.

**Ситуация** – краткая формулировка того, какую проблему сотрудник хочет решить с помощью этого приобретения, причина, по которой это необходимо сделать. Формулировка ситуации – очень важный момент в составлении заявки. Когда сотрудники только начинают писать заявки, некоторые из них впервые задумываются, зачем необходимо приобретение того или иного предмета.

**Данные** – указывают данные, на основании которых принято решение о том, что это приобретение вообще необходимо делать. Здесь необходимо предоставить ответы на все вопросы, которые могут возникать в процессе одобрения. По сути, это доказательства того, что для решения указанной выше ситуации действительно необходимо приобретать именно этот предмет или услугу и именно на таких условиях. Для некоторых заявок это очень краткие данные. Например, если речь идет о выделении средств для оплаты аренды за месяц, достаточно указать, какова общая сумма договора, дата очередной оплаты и сколько уже было выделено денег на оплату. В других случаях, когда при приобретении может быть больше вариантов, необходимо гораздо больше данных.

Довольно часто приходится слышать от сотрудников такие возражения: «Зачем это вообще указывать, это же и так понятно! Зачем мне тратить свое рабочее время на это, разве мне за это платят?» Действительно, с точки зрения человека, который находится «в гуще событий», ситуация может выглядеть очевидной. Но если посмотреть на это с точки зрения руководителей, через руки которых проходят еженедельно десятки заявок и при этом приходится при-

нимать решение о том, какие из них более приоритетны, выглядит не так очевидно. Конечно, когда рассматривают заявку на коммунальные платежи, очевидно, что этот расход необходим. Но все равно остаются вопросы о том, сколько уже было выделено денег на эту статью и когда именно необходимо оплатить счет.

**Решение** – полная формулировка, где сам заявитель указывает, что, за какие деньги, у кого и на каких условиях необходимо приобрести.

Когда сотрудник собственноручно описывает «ситуацию», «данные» и «решение», это оказывает практически магическое воздействие на его уровень ответственности. Ему приходится самому задуматься о том, какова польза, ему приходится найти убедительные данные, чтобы обосновать свое решение.

Обратите внимание, если в компании не используются заявки на выделение средств и нет системы их одобрения, сотрудники все равно обращаются к своим руководителям, чтобы одобрить любые приобретения. Только они делают это устно и просто сообщают о том, что необходимо купить. Это приводит к тому, что о части таких запросов просто забывают, ведь у руководителей полно забот, часть запросов приходится многократно устно обсуждать в процессе одобрения. В результате тратится впустую большое количество рабочего времени, а важные приобретения, о которых забыли, создают ощутимые проблемы. Правильное положение дел, когда в ответ на устный запрос сотрудника, руководитель отвечает ему: «Хорошо, напиши заявку на выделение средств, а я вынесу ее на совет руководителей».

Вы обнаружите удивительную вещь, бывает так, что сотрудник уходит писать заявку и не возвращается потому, что в процессе ее оформления осознает, что его запрос не является важным для деятельности. Ведь ему нужно точно сформулировать ситуацию и предоставить данные, и пока он это делает, приходит к выводу, что это приобретение не является решением или есть какой-то способ, как решить проблему без денежных затрат. Конечно, может случиться, что сотрудник просто из-за безответственности не оформляет заявку и пускает ситуацию на самотек. А когда отсутствие необходимых ресурсов создает ощутимые проблемы в работе и они становятся очевидными, он может попытаться переложить ответственность на руководителя: «Я же говорил, что было нужно...» Предупредить такие ситуации можно только тем, что руководитель начинает добиваться от подчиненных, чтобы они планировали свою работу и оформляли все заявки. То, что для этого необходимо сделать, будет описано в следующих главах.

В письменных заявках есть еще одно огромное преимущество, относящееся к сфере межличностных отношений. Бумажные документы бесстрастны и объективны, их очень легко рассмотреть и можно быстро принять логичное решение, в письменной заявке невозможно оказать эмоциональное воздействие. Когда сотрудники устно обсуждают приобретения с руководителем, на это уходит во много раз больше времени. А ведь в процессе одобрения заявка должна сначала получить одобрение руководителя департамента, затем пройти через совет руководителей и одобрение директора и будет окончательно рассмотрена и одобрена Руководителем финансовой службы. Если каждую из них пытаться обсуждать устно, огромное количество времени будет потрачено неэффективно. А ведь время руководителей во много раз дороже рабочего времени сотрудников, поэтому несмотря на то, что это усложняет жизнь рядовому сотруднику, такой подход приносит ощутимую экономию компании.

**Руководитель департамента** – раздел, где руководитель департамента должен поставить подпись в одной из граф, «одобрено» или «не одобрено». Если он отклоняет заявку, то обязан также в поле «комментарии» указать, по какой причине заявка не была одобрена. В этом случае руководитель департамента просто возвращает ее составителю для доработки. Такое довольно часто бывает, особенно в период, когда сотрудники только начинают использовать такие заявки. В самом начале вы увидите немало заявок, где просто отсутствуют необходимые данные, либо даже сама формулировка ситуации, либо решение. Так как руководитель департамента одобряет заявки непосредственно во время еженедельной координации с подчинен-

ными, у них есть возможность сразу исправить или дополнить заявку и получить одобрение. Одобренные заявки руководитель департамента выносит на еженедельный совет руководителей.

**Председатель совета** – раздел, где председатель Рекомендательного совета ставит отметку об одобрении заявки советом. Эта отметка говорит о том, что заявка была рассмотрена и это приобретение действительно необходимо для успешного выполнения планов. Если по какой-то причине заявка отклонена, он ставит подпись в графе «не одобрено» и указывает в комментариях причину. В этом случае заявку возвращают руководителю департамента.

**Директор** – в этом разделе отметку об одобрении ставит директор компании, это происходит во время Исполнительного совета, в котором принимают участие его заместители. Именно этот совет несет ответственность за финансовое планирование и обеспечивает, чтобы одобренные расходы были направлены на увеличение дохода и развитие компании.

Обратите внимание, в заявке не указывают номер счета или договора, по которым должно осуществляться приобретение. Дело в том, что в большинстве случаев до получения одобрения заявки вообще не имеет смысла запрашивать у поставщика официальный счет или подписывать договор – нет никаких оснований считать, что заявка будет одобрена. Поэтому нет смысла тратить время сотрудника на то, чтобы договариваться с поставщиком и запрашивать официальные документы на оплату. Довольно часто бывает, что заявки одобряют не сразу, а по прошествии какого-то времени. За это время предложение поставщика может утратить актуальность и придется получать новый счет или заключать новый договор. Разумнее сначала получить одобрение заявки, а уже после того как на это приобретение будут выделены деньги, общаться с поставщиком. В добавок, когда сотрудник уверен, что деньги на это приобретение уже выделены и счет будет оплачен, ему гораздо легче торговаться, чтобы получить скидки. Довольно часто из-за этого предварительно заявляемые суммы будут несколько выше, чем последующая оплата, это позволяет несколько снизить расходы.

Важно понимать, что одобренная заявка означает, что на этот расход выделена определенная сумма, которая находится на Главном счете. И общая сумма, которая была перечислена в начале новой отчетной недели на Главный счет, должна до копейки соответствовать суммам всех одобренных заявок на выделение средств. Но сама по себе одобренная заявка не является основанием для оплаты поставщику. Никто не имеет права оплатить деньги просто на основании одобренной заявки. После того как составитель заявки получит из Финансового департамента письменное подтверждение о том, что его заявка одобрена, ему необходимо будет представить счет на оплату или договор, документы, по которым будет непосредственно осуществляться приобретение. Процедура приобретения будет описана в этой книге отдельно.

*Погашенная заявка – заявка на выделение средств, на которую были выделены деньги и за эти деньги были сделаны запланированные приобретения. непогашенная заявка – заявка, по которой приобретения еще не были сделаны полностью.*

На обратной стороне бланка заявки есть таблица, в которой, после того как будут сделаны оплаты, сотрудник Финансового департамента укажет, какие именно оплаты по этой заявке производились и каков остаток после каждой выплаты (см. рисунок). Это дает возможность вести по каждой из заявок учет того, сколько и как было израсходовано денег и каков остаток. Благодаря этому Руководитель финансовой службы (Офис владельца) может в любой момент проверить целевое использование средств и сверить остатки по всем непогашенным заявкам.

Довольно часто по одной заявке будет производиться несколько разных оплат. Например, на приобретение канцтоваров была выделена определенная сумма, но офисную бумагу приобрели у одного поставщика, а остальные канцтовары у другого. При этом Финансовый департамент контролирует целевое использование этих денег и следит, чтобы общая сумма этих счетов была меньше заявленной. По некоторым видам расходов действительно имеет смысл группировать несколько расходов в одну заявку, но это можно делать исключительно в том

случае, когда расходы относятся к одной статье расходов и решают одну ситуацию. Например, довольно часто группируют коммунальные платежи – электричество, вода, тепло или налоги, которые необходимо оплатить для выплаты заработной платы.

Бывает так, что по какой-то заявке происходит возврат суммы. Например, оплатили определенную офисную мебель, но в момент получения оказалось, что из-за ошибок в работе поставщика необходимой модели не оказалось в наличии. Поставщик возвращает деньги, и в этот момент на обратной стороне заявки должны быть указаны данные о документе, на основании которого осуществлялся возврат, сумма и итоговый баланс. Конечно, в этом случае возврат оплаты будет осуществляться на Главный счет компании, так как с него платили поставщику. В этом случае в бланке будет две записи – одна на оплату, другая на возврат. После того как будет выбран другой поставщик и ему будет произведена оплата, в таблице появится третья запись и конечный остаток.

### БАЛАНС ЗАЯВКИ НА ВЫДЕЛЕНИЕ СРЕДСТВ

Дата оплаты	Номер документа	Товар	Расход (-) Приход (+)	Текущий баланс
12 мая 2015	СФ 23454/12	КДД СТ 2Т8, 7200	-4600,00	100,00

Итак, сотрудник составил заявки на все, что ему необходимо для работы. Следующее действие – он должен получить одобрение этих заявок у своего руководителя во время координации в начале отчетной недели и передать ему эти заявки. Подробно процедура такой координации будет описана отдельно, но сейчас хочу обратить внимание только на то, что во время такой еженедельной координации, во-первых, должны быть согласованы и одобрены руководителем планы деятельности, а во-вторых, заявки на выделение средств. Ведь если предварительно не установить приоритеты в работе сотрудника, во многих случаях невозможно будет правильно определить приоритеты при одобрении заявок.

После того как руководитель департамента одобрил планы своих подчиненных и получил от них заявки на выделение средств, он готовится к Рекомендательному совету руководителей департаментов. На этом совете он должен представить отчет о результатах работы департамента за неделю, план департамента на следующую неделю и все заявки. При этом заявка должна быть составлена на каждый из расходов департамента. Например, руководитель Финансового департамента обычно представляет заявки на заработную плату сотрудников, оплату налогов и всевозможных сборов, на оплату банковских расходов, арендной платы и обычных коммунальных платежей. Руководитель департамента, отвечающего за персонал, должен подготовить заявки на расходы, необходимые для найма сотрудников, организации рабочих мест

и т.д. За любой из расходов компании отвечает какой-то из департаментов, и, соответственно, на любой расход кто-то из руководителей должен принести заявки. Не может существовать такой статьи расходов, за которую никто не отвечает, ведь любой расход что-то покупает, то, что необходимо для деятельности одного из департаментов.

Довольно часто возникает вопрос, что делать с непредвиденными расходами? Например, внезапно вышло из строя какое-то оборудование и требуется срочный ремонт, оплата которого не может ждать до начала следующей отчетной недели. Первое, что необходимо понять в отношении этого: любой непредвиденный расход свидетельствует о том, что какой-то из департаментов недостаточно квалифицирован и неспособен предсказывать свою деятельность. Очевидно, что оборудование время от времени неожиданно выходит из строя, компьютеры ломаются, внезапно возникает необходимость оплатить услуги курьерской службы и т.д. Специалист, который отвечает за область деятельности, где такое может происходить, должен заранее позаботиться о том, чтобы для этих целей были выделены какие-то средства, которыми можно будет воспользоваться в такой ситуации.

Например, специалист, отвечающий за бесперебойную работу оборудования, должен иметь деньги на случай непредвиденных расходов, которые он заблаговременно получил с помощью обычной заявки на выделение средств. При составлении заявки он просто указал, что возникают ситуации, когда требуется срочный мелкий ремонт, в данных указывает, как часто и какого рода случаи возникают и сколько требуется в среднем в неделю денег на срочное решение этих вопросов. После того как эта заявка будет одобрена, он сможет оперативно подавать в Финансовое отделение соответствующие счета на оплату, а суммы будут списываться с одобренной заявки.

В конце недели он может узнать, сколько неизрасходованных средств осталось на его заявке, и может подать следующую, которая восполнит совершенные за неделю расходы. Благодаря этому у него всегда будет возможность хорошо выполнять свою работу и обеспечить работоспособность оборудования. Подобным образом поступают и с представительскими расходами, которые необходимо нести время от времени руководителям, ведь возникновение представительских расходов довольно трудно точно предсказать.

В компании, где никогда не было хорошей системы финансового менеджмента, предварительное одобрение любого расхода может показаться довольно необычным подходом. Но это единственный способ, который позволяет планировать финансовую деятельность и рационально расходовать деньги. Конечно, чтобы ввести такой подход в практику компании, придется изменить точку зрения сотрудников и руководителей. Надеюсь, что книга вам поможет в этом. Одна из важных для меня задач, которую я решаю написанием книги, – объяснить все основные принципы финансового менеджмента просто и практично, чтобы любой руководитель, прочитав книгу, понимал, как и почему должна работать финансовая система компании.

Будьте готовы к тому, что, когда такая система только начинает использоваться, у сотрудников возникает множество непредвиденных расходов. Это просто говорит о том, что они не имеют привычки и навыка заранее заботиться о возможных расходах в своей области. По своей природе это – проявление безответственности, поддерживаемое надеждой, что в момент опасности руководитель как фокусник достанет из рукава деньги и решит вопрос. Некоторым руководителям даже нравится выступать в роли такого волшебника, который может в опасной ситуации волшебным движением руки все исправить. Но действуя таким образом, руководитель просто подкармливает безответственность и дает возможность не заботиться о будущем, не планировать, не брать ответственность. Единственный способ с этим справиться – постепенно закручивать гайки и повышать финансовую дисциплину, следуя принципу «нет одобренной заявки – нет денег». Постепенно и сотрудники, и руководители будут привыкать к тому, что это неизбежно, а вы увидите, как быстро меняется их точка зрения. Они становятся более ответственными, более внимательными и в конце концов более результативными.

Итак, руководители собираются на Рекомендательный совет, он проходит в самом начале отчетной недели. Если первый день отчетной недели – среда, значит, они собираются в начале рабочего дня в среду. Задача совета – рассмотреть результаты работы компании за неделю, сделать анализ деятельности и согласовать между собой планы департаментов на следующую неделю так, чтобы они соответствовали общим приоритетам. Руководитель Финансового департамента представляет членам совета данные о финансовых результатах за неделю: доходах, расходах и остатках денежных средств. Он сообщает, на какую сумму имеет смысл рассчитывать при одобрении заявок, эта сумма определяется размером дохода и установленными правилами распределения. После этого руководители обсуждают заявки каждого департамента и одобряют или отклоняют эти заявки в зависимости от того, насколько каждый из расходов является приоритетным с точки зрения выполнения согласованных перед этим планов, с точки зрения повышения дохода и развития компании. После того как заявка одобрена или отклонена, председатель совета ставит соответствующую отметку на самой заявке, а руководитель Финансового департамента вносит заявку в предложение по распределению средств.

Предложение по распределению – документ, где перечислены все одобренные и отклоненные заявки, распределенные по департаментам, и точно указана общая сумма по всем одобренным заявкам. В последующих главах будет подробно рассмотрен регламент совета и все необходимые для его проведения документы.

После того как совет руководителей департаментов завершил свою работу, копии одобренных планов, справки Финансового департамента о доходах, расходах, остатках денежных средств и оригиналы всех одобренных и неодобренных заявок подают на утверждение Исполнительному совету. Исполнительный совет – совет, в который входят заместители директора, его председателем является директор компании<sup>5</sup>. Задача Исполнительного совета – соотнести планы департаментов с общими планами компании, проверить и одобрить предложение по распределению средств. Именно Исполнительный совет отвечает за успешность финансового планирования. В небольших компаниях, где нет заместителей и руководители департаментов подчиняются директору, обычно действует только один совет, в который входят руководители департаментов и директор. Исполнительный совет имеет полное право изменить предложение по распределению, отменить какие-то из заявок, изменить суммы или наоборот – одобрить заявки, которые были отклонены Рекомендательным советом.

После одобрения директором всех документов, полученных в результате работы совета, их передают Руководителю финансовой службы Офиса Владельца (в небольших компаниях эту функцию выполняет сам владеец). Его задача – тщательно проверить эти документы, и если они соответствуют установленным правилам, одобрить предложение по распределению дохода и перечислить одобренную сумму на Главный счет. После этого он отправляет все одобренные и не одобренные заявки на выделение средств в Финансовый департамент.

Финансовый департамент быстро оповещает сотрудников-составителей одобренных заявок о том, что средства выделены, и возвращает составителям неодобренные заявки. После этого составители заявок начинают подавать в Финансовый департамент счета для оплаты и осуществляется приобретение. В отношении приобретений у специалистов Финансового департамента есть еще ряд обязанностей, которые будут описаны отдельно. В конце отчетной недели руководитель представит отчет о произведенных расходах и остатках, и данные о доходе за неделю. А руководитель Службы финансов (Офис владельца) проверит эти данные и изымет неустребованные средства или остатки.

Итак, мы рассмотрели в целом процесс одобрения заявок, ответственность сотрудников и общие обязанности основных участников этого процесса.

---

<sup>5</sup> Статья Л. Рона Хаббарда «Исполнительный совет» 21 декабря 1966.

## Глава 5. Резервы и дивиденды

Когда мои знакомые задают мне вопрос о том, какова прибыльность моего бизнеса, я могу всегда легко ответить на этот вопрос, назвав и процент прибыльности компании и собственно сумму прибыли. Но редко кто из моих знакомых может похвастаться пониманием того, сколько прибыли приносит их компания. Причина, почему так происходит, относится к способу обращения с деньгами. Ведь прибыль это то, что остается после всех расходов, и исходя из этого большинство владельцев бизнеса считают, что прибыль можно получить, только оплатив все, что необходимо для деятельности. Это – распространенная ложная идея, и легко могу доказать, что это не так.

Все дело в том, что организация или человек зарабатывает столько, сколько считает необходимым для своего выживания. Если человек уверен, что для его выживания жизненно необходима определенная сумма, как правило, он находит способы заработать необходимые деньги.

Много лет назад у меня был знакомый, который зарабатывал на посредничестве – он получал заказы в разных министерствах и ведомствах и размещал их на одном из моих предприятий. При этом он был настолько успешен, что в среднем его заказы приносили компании около четверти ее дохода. При этом у нас был довольно неплохой отдел продаж, но тем не менее этот парень умудрялся находить хорошие заказы, размещать у нас и зарабатывать при этом. Меня всегда удивляла его скромность в расходах, он ездил на стареньком авто, ходил с потертым портфелем и, насколько я знал, был очень умерен в расходах. При этом, так как он размещал у нас заказы, я имел довольно точное представление о его отпускных ценах и, соответственно, об уровне его дохода, и поверьте, он был немалым. Он зарабатывал не меньше, чем мы с партнером. И этот уровень дохода не очень-то соответствовал его расходам. Мы с ним прекрасно сотрудничали, и я никогда не задавал ему вопросов о том, как он тратит заработанные деньги, но при этом каждый раз удивлялся, глядя на его машину, – она была очень потрепана жизнью.

Однажды он приехал на встречу со мной на новом прекрасном автомобиле, и я не мог удержаться и спросил его, что собственно изменилось и почему он купил новый автомобиль. В ответ он рассказал мне историю, которая заставила меня впервые задуматься о том, от чего на самом деле зависит доход человека. Его история не отличалась оригинальностью, но она стоит того, чтобы об этом упомянуть. Он рассказал, что еще несколько лет до этого он работал в государственном учреждении и имел довольно скромную заработную плату, которой ему вполне хватало. Но однажды его близкий родственник предложил ему принять участие в создании очень выгодного предприятия, которое сулило по-настоящему большой доход. Требовалось только вложить значительную сумму денег и можно было рассчитывать на очень хорошую постоянную прибыль. Такого количества собственных средств у моего знакомого не было, но идея была настолько привлекательной, что он решился занять деньги у одного из своих состоятельных друзей. Он занял деньги и отдал их в предприятие своего родственника, и, как часто бывает в таких случаях, предприятие не состоялось. Он потерял деньги и приобрел огромные, по сравнению с его уровнем зарплаты, долговые обязательства.

Чтобы рассчитаться, он был вынужден искать способ быстро заработать деньги, иначе ему пришлось бы рассчитывать с долгом всю жизнь. Он перепробовал несколько способов и в конце концов пришел к тому, что стал профессионально заниматься посредничеством в получении заказов на изготовление наград и сувениров. Он искал и получал заказы и размещал их на моем предприятии, для него это оказалось очень успешной деятельностью. Рассказав мне эту историю, он закончил ее словами: «Если бы не этот долг и необходимость его отдать, я никогда бы не научился столько зарабатывать. И этот автомобиль я приобрел просто потому,

что в прошлом месяце полностью рассчитался». К слову сказать, через пару месяцев я узнал, что он купил прекрасный большой дом в пригороде, и был очень доволен этим.

Его история впечатлила меня, и тогда я впервые осознал, что уровень дохода действительно определяется потребностями человека. Возможно, вы тоже ощущали это в отношении своей жизни или видели такие примеры в своем окружении. Этот принцип полностью применим не только к отдельному человеку, но и к группе людей при условии, что они действительно осознают уровень потребности в доходе. Вы обращали внимание, что небольшая и дружная компания, начиная с нуля, обычно быстро наращивает доход? Приходится энергично работать, прикладывая большие усилия и проявляя намерение, но когда все члены группы хорошо осознают, что их зарплата и успех полностью зависят от дохода, он быстро растет. Причем этот бурный рост продолжается практически до момента, пока в группе людей не возникнет идея «жизнь удалась» и можно больше не напрягаться, потому что дела идут и так очень неплохо? Это правда – большинство компаний малого бизнеса перестают расти, когда ключевые руководители достигают приемлемого для них уровня комфорта. Можно сказать, что у них в этот момент исчезает необходимость в том, чтобы бороться за рост дохода.

*«Потенциал дохода любой обычной группы определяется лишь потребностью в доходе, а не какими-то другими важными факторами» (Л. Рон Хаббард).<sup>6</sup>*

Поэтому, как ни странно, создатель компании, если он хочет добиться роста бизнеса, должен в первую очередь заботиться не о снижении затрат, а о росте потребности в увеличении дохода. Хорошая система финансового менеджмента должна обязательно создавать определенное «давление», которое заставляет руководителей повышать доход. Единственная идея, которая останавливает владельца в этом, – угроза потерять прибыль, которую он получает. Ведь если прибыль формируется по остаточному принципу, с ростом расходов она будет снижаться, если вообще будет существовать.

Единственное решение, которое позволяет одновременно и повышать потребность компании в деньгах и обеспечивает рост прибыли – сделать прибыль обязательным расходом. На первый взгляд это может звучать странно и нелогично, но на самом деле это единственное решение. Если при использовании системы разделения счетов, которая описана в третьей главе, вы сделаете прибыль обязательным расходом, то получите прибыль определенного размера. А руководители компании очень быстро привыкнут, что это – такой же расход, как, например, налоги или аренда. Осознают, что этот расход неизбежен, и в своей работе по созданию дохода будут отталкиваться от этого.

Ввести это в практику работы компании очень просто – еженедельно на основе валового дохода, поступающего на Счет №1, необходимо рассчитывать валовую прибыль и определенный процент этой прибыли сразу отправлять на Резервный счет, и определенный процент – на Счет дивидендов. В распоряжение руководителей компании эти деньги не поступают, они фактически становятся обязательным расходом для компании.

Валовой доход компании – все деньги, пришедшие в компанию на расчетный счет или оплаченные наличными. В практике бизнеса используется слово «оборот», это то же самое, что валовой доход.

Валовая прибыль – разница между валовым доходом и расходами, которые относятся непосредственно к предоставленному продукту или услуге. Например, для розничной торговли валовая прибыль представляет разницу между валовым доходом и закупочной стоимостью проданных товаров, которая может включать транспортные расходы, возникающие в процессе приобретения товара. Для производства нужно вычесть расходы на материалы для изготовления продукта, в случае энергоемкого производства – расходы на электроэнергию. В производ-

---

<sup>6</sup> Статья Л. Рона Хаббарда «Счет строительного фонда» 18 января 1965.

стве заработная плата также может быть учтена при расчете валовой прибыли, если работникам платят за единицу произведенного товара.

По сути, сумма, которую вычитают из валового дохода, чтобы посчитать валовую прибыль за неделю, это та сумма, которая должна быть возвращена на Счет оборотных средств. Иногда посчитать ее точно довольно сложно, например, в дистрибьюторской компании, торгующей продуктами питания. Такая компания закупает продукты у производителей и поставляет их в розничные магазины, и обычно у нее большой ассортимент товаров, на разные категории которых устанавливается разная наценка. В этом случае рекомендуется просто рассчитать средний процент наценки с учетом среднего соотношения в товарообороте разных товаров. Например, на молочные продукты наценка составляет 10%, а их доля в товарообороте – 20%, консервы составляют 30% товарооборота и средняя наценка составляет 15%, а на остальные товары средняя наценка составляет 20%. Несложно посчитать, что во всем товарообороте компании средняя наценка составит около 18%. Рекомендую только при расчете такой средней наценки, для определения еженедельного размера валовой прибыли несколько занижать ее процент. Лучше ошибиться в пользу роста оборотных средств, чем из-за ошибки в расчетах постепенно проедать их. Ведь если мы будем слишком оптимистичны в определении этого процента, на Счет оборотных средств будет поступать слишком мало денег, что будет сдерживать развитие.

Итак, вы определяете формулу, по которой еженедельно рассчитывается валовая прибыль, либо просто устанавливая определенный процент, либо получая данные из смет по выполняемым заказам, как было описано в примере с типографией в третьей главе. Следующее, что вам нужно сделать – установить твердое правило в отношении того, сколько процентов от валовой прибыли еженедельно Руководитель службы финансов (Офис владельца) будет направлять на Резервный счет, а сколько на Счет дивидендов.

Опыт внедрения системы финансового менеджмента в различных компаниях говорит, что процент еженедельных отчислений на Резервный счет в разных компаниях может значительно отличаться и составлять от 3% до 10% в неделю, в большинстве случаев он составляет около 5%. На первый взгляд может показаться, что это – слишком много. Но задумайтесь о том, какой объем денежных резервов вы могли бы считать достаточным, чтобы компания могла пережить любую передрыгу? Лично мой опыт владельца компании говорит, что как владелец компании я могу спать спокойно, только если знаю, что компания сможет существовать без дохода хотя-бы три месяца. С учетом того, что время от времени случаются кризисы, которые приводят к значительному снижению спроса и могут возникнуть другие неприятности, три месяца – не так уж и много. И если торговая компания с 18% средней валовой прибыли будет отчислять в резервы 5% еженедельно, ей понадобится около пяти лет еженедельных отчислений, чтобы накопить деньги только лишь на то, чтобы она могла продержаться без дохода три месяца!

Конечно, может возникать вопрос о том, действительно ли так важно иметь денежные резервы. Ведь есть же идея о том, что деньги должны работать и делать деньги, и с этой точки зрения накопление резервов выглядит странно. И это правда, деньги действительно должны работать, но это не имеет никакого отношения к денежным резервам. Когда мне задают такой вопрос на семинарах, я обычно отвечаю: «Представьте себе, что вы оборудовали прекрасный офис, оснастили его современной техникой. Поставите ли вы сигнализацию и наймете ли охрану?». Ведь согласитесь, ни сигнализация, ни охрана не повышает ваш доход. Но правда в том, что мы живем не в идеальном мире и время от времени нам приходится отбивать различные атаки и переживать спады экономики. В таких случаях деньги нужны немедленно и желательно наличными, потому что в некоторых критических ситуациях ко всем неприятностям могут оказаться заблокированными счета компании. Как что не относитесь к денежным

резервам как к деньгам, это не деньги, это ваша защита, которая должна спасти компанию в момент опасности.

Когда вы устанавливаете дорогую систему сигнализации, она теряет половину своей стоимости, как только вы привезли ее в компанию и прикрутили к стене. То же самое и с денежными резервами, они постепенно обесцениваются из-за того, что существует инфляция. Но еженедельные поступления на Резервный счет компенсируют эти потери. Причем, очень рекомендую выводить эти деньги со счетов компании, при этом вы будете терять ощутимую часть этих денег, так как невозможно вывести деньги из компании, не заплатив налоги. Поэтому фактическая сумма, которая будет поступать в резервы, будет ниже на сумму налогов, которые будут возникать при выводе средств. Так что в описанном выше расчете на самом деле понадобится не пять лет, а даже больше. Но пусть вас не смущают эти потери, как было описано выше, компания зарабатывает столько, сколько считает необходимым для выживания, поэтому такое увеличение затрат только повысит необходимость в повышении дохода.

Что касается дивидендов, с ними обращаются подобным образом. Необходимо установить определенный процент от валовой прибыли, который еженедельно Руководитель службы финансов (Офис владельца) будет направлять на выплату дивидендов. В эту сумму так же, как и в случае с резервами, будут включены налоги, которые возникают при выплате дивидендов владельцам. Как правило, размер дивидендов тоже находится в диапазоне 3—15% валовой прибыли, в среднем он составляет около 10%. И если валовая прибыль компании за неделю увеличивается, дивиденды растут, если уменьшается – снижаются. Очень интересная игра, и что примечательно, когда владелец компании начинает получать свое вознаграждение именно по этому принципу, его интерес к увеличению дохода тоже растет. Уже около пятнадцати лет я лично получаю дивиденды от своих компаний именно так, и благодаря этому могу лично вести финансовый менеджмент. С моей точки зрения, это очень честный подход, который помогает и компании, и владельцу поддержать равноценный обмен. Если благодаря разумным действиям владельца при выполнении своих обязанностей<sup>7</sup> растет доход компании, растет и его личное вознаграждение, и наоборот.

Если же говорить об использовании денежных резервов, то часто мне задают вопрос о том, стоит ли эти резервы вкладывать в недвижимость, акции или какие-то другие активы. Поэтому стоит разобраться в том, как их можно использовать. Первое, о чем стоит сказать, хранить денежные резервы имеет смысл только в денежной форме. Желательно в такой корзине валют, чтобы локальные финансовые кризисы не привели к значительным потерям. Еще один момент, это как хранить эти деньги: на банковских депозитах или наличными в банковской ячейке.

Банковские депозиты хороши только в очень надежных банках, которые разумно распоряжаются деньгами и не используют их для инвестиционных проектов. Обычно такие банки предлагают низкие проценты по депозитам, но тем не менее это имеет смысл, так как предназначение этих средств не заключается в том, что они должны зарабатывать. Главное в данном случае надежность. К сожалению, неоднократно сталкивался с тем, что в момент финансового кризиса возникают сложности с тем, чтобы получить деньги с депозитных счетов. Поэтому могу рекомендовать как минимум часть денег хранить просто в виде наличных в банковской ячейке. Акции и ценные бумаги, хоть они и позволяют заработать, могут быстро обесцениться и поэтому для хранения денежных резервов не подходят. О недвижимости и говорить нечего, мало того, что в моменты кризисов она может сильно обесцениться, но главное – в случае опасности продать недвижимость не так то просто. А денежные резервы хороши только тогда, когда владелец может быстро получить к ним доступ в случае опасности.

---

<sup>7</sup> Подробно эти обязанности описаны в книге «Обязанности владельца компании».

Есть еще один важный момент, с которым мне пришлось познакомиться на практике – руководители компании, зная о наличии средств в резервах, могут искусственно создавать опасные ситуации, чтобы получить доступ к этим деньгам. Да, это именно так, время от времени вы будете сталкиваться с этим. На этот случай существует хорошее правило, о котором должен знать директор компании. Если компания попала в неприятности и необходимо использовать денежные резервы, последовательность должна быть такой:<sup>8</sup>

Снять с должности директора, понизив его в должности или уволив.

Использовать деньги из резервов, чтобы справиться с опасной ситуацией и поддержать компанию, пока не будет введен в должность новый директор, который наладит работу. В такой период отчисления в денежные резервы могут быть направлены на погашение долгов, которые создают угрозу деятельности компании.

Однажды директор моей производственной компании обратился ко мне с тем, что жизненно необходимо взять часть денег из резервов и потратить их на приобретение дополнительного оборудования. Он объяснял это тем, что компания приняла очень большой и выгодный заказ, и есть только одна загвоздка – выполнить его в срок невозможно из-за нехватки оборудования. Понимаете, он допустил, чтобы компания взяла заказ, который невозможно выполнить, только потому что рассчитывал добраться до денежных резервов компании! Когда я напомнил ему об описанном выше правиле, он, немного подумав, нашел другое решение для этой проблемы. Компания просто нашла поставщика оборудования, который дал его в лизинг. В результате заказ был выполнен и резервы остались в сохранности. Так что обязательно используйте это правило в своей политике по финансам и, скорее всего, вы никогда не столкнетесь с такой, искусственно созданной проблемой.

Один из наших клиентов, который использует систему разделения счетов, рассказал, что для того чтобы директор компании мог получить деньги из резервов, необходимо получить единогласное решение очного совета совладельцев. При этом совладельцы живут в разных странах и собираются вместе всего лишь несколько раз в год. Поэтому чтобы выполнить эту процедуру, директор обязан организовать их сбор и получить единогласное одобрение. Так как я лично знаю этих людей, могу вас заверить, это – практически невыполнимая миссия. Думаю, что директор даже не будет пытаться это сделать.

Предположим, что вы накопили уже достаточно большие денежные резервы, рано или поздно с вами это должно произойти. В этом случае часть из них можно потратить на:<sup>9</sup>

Приобретение недвижимости для компании в ипотеку. При этом деньги из резервов могут быть потрачены на первый взнос, а все текущие оплаты должна будет погашать компания так же, как и остальные текущие расходы.

Проекты, выполняемые Офисом владельца. Обычно это проекты, связанные с развитием работы компании, требующие проверки на практике. Например, эксперименты в области освоения новых технологий, создания новых продуктов.

Финансирование других проектов, создание новых компаний и направлений бизнеса.

В любом случае необходимо учесть, чтобы оставшаяся часть денежных резервов была достаточной, чтобы выполнять главную функцию – защиту компании в случае опасных ситуаций.

Если вы по какой-то причине не используете физически разделенные счета, а делите их только виртуально, есть еще один важный момент, который нужно учесть. Очень важно организовать работу так, чтобы резервные средства и дивиденды регулярно физически выводились со счетов компании. Вы и глазом моргнуть не успеете, как компания съест эти деньги, если

---

<sup>8</sup> Подробнее об этом можно прочитать в статье Л. Рона Хаббарда «Счет строительного фонда» 18 января 1965.

<sup>9</sup> Подробнее об этом можно прочитать в статье Л. Рона Хаббарда «Счет строительного фонда» 18 января 1965.

вы не будете их физически забирать. Помните, что невозможно потратить деньги, к которым нет доступа.

Конечно, если компания только начинает свою деятельность и владелец продолжает активно вкладывать деньги в ее развитие, в этот период резервы и дивиденды не отчисляются. Ведь такие денежные поступления, как инвестиции и кредиты, не являются валовым доходом, они поступают не как оплата за продукт компании. Но даже в период, когда валового дохода еще нет или он недостаточный, а для покрытия расходов используются инвестиции или заемные средства, можно и нужно использовать остальные принципы управления финансами.

Если вы будете обращаться с резервами и дивидендами так, как описано в этой главе, то легко сможете ответить себе и другим на вопрос о том, какую прибыль приносит ваша компания. При этом еженедельные отчисления денег в эти фонды будут способствовать росту дохода и обеспечивать хороший обмен с владельцами компании.

## Глава 6. Планирование и деньги

Единственно правильная точка зрения при обращении с деньгами: расходы – это инвестиция. Можно сказать, что это – инвестиционный подход к управлению расходами. Он заключается в том, что, принимая решения о том, совершать какой-то расход или нет, мы должны оценить возврат инвестиций. Предлагают потратить деньги на ремонт офиса, красивую мебель и впечатляющую вывеску? – стоит оценить, как это повлияет на финансовый результат в будущем. Если это офис дистрибьюторской компании, в котором никогда не бывают ни поставщики, ни владельцы магазинов, в которые компания поставляет товары, результат будет небольшим. Если это офис консалтинговой компании, куда приходят клиенты, и где им «продают» компетентность и профессионализм специалистов, возврат будет совсем другим. Ведь принимая решение о сотрудничестве с консалтинговой компанией, клиент основывается только на том, какое впечатление на него произведет компания и сотрудники. Очевидно, что есть виды бизнеса, где внешний вид компании оказывает значительное влияние на размер дохода, и есть другие – где значение имеет наличие большого количества товара на складе. Но какой бы расход вы не совершали, первое, о чем должен думать человек – какую отдачу от этого он получит.

И знаете, что еще интересно – люди обычно задумываются о приоритетах в расходах и интуитивно используют инвестиционный подход, только когда денег на все не хватает. Изменение потребительских предпочтений в кризис – яркое свидетельство этому. Обратите внимание, в кризис начинают быстро расширяться языковые школы, растет спрос на недорогие фитнес-услуги, интерес к здоровому питанию и предметам, связанным со здоровым образом жизни. Это удивительно, в каждый из кризисов происходит одно и то же. Как только у людей становится меньше денег, они начинают гораздо разумнее к ним относиться. Это нельзя объяснить просто тем, что у потребителя становится меньше денег, нет, он начинает мыслить по-другому, более рационально. То же самое происходит в бизнесе. Как только денег не хватает на все, руководители тут же начинают задавать себе и другим вопрос: «А что мы получим, если сделаем это приобретение?». Честно говоря, это – единственно правильная точка зрения, только она должна быть такой не только в кризис, а и в моменты изобилия.

Поэтому единственным правильным положением дел в компании должно быть состояние, когда заявок на выделение средств значительно больше, чем денег для распределения. Только в этом случае можно будет добиться, чтобы руководители применяли инвестиционный подход, а не «одобряли списком» все расходы по департаментам. И если кто-то из моих клиентов говорит, что у него в компании денег хватает на все расходы, я настоятельно рекомендую ему заняться планированием. Ведь такое состояние – очевидный признак того, что у него слишком маленькие амбиции в отношении развития компании. В таком случае нужны более смелые и масштабные планы, которые, естественно, требуют и больших ресурсов и, соответственно, больших расходов.

Хотя эта книга не о планировании деятельности, необходимо разобраться с тем, как связаны планирование и распределение денег. В любой компании существует три уровня планирования:

1. Стратегический.
2. Tактический.
3. Оперативный.

**Стратегический** план является общим планом развития, который устанавливает приоритеты в развитии. Предназначение этого плана – вывести компанию на новый уровень. Задачи стратегического плана на следующих уровнях планирования превращаются в конкретные действия, которые должны превратиться в действия, запланированные сотрудниками на неделю.

За реализацию стратегических планов отвечает Исполнительный совет. Его задача – добиться, чтобы наряду с текущими действиями по повышению дохода и производства выполнялись и действия по реализации стратегических планов. Например, сейчас основным стратегическим планом моей консалтинговой компании является создание внутренней Академии консалтинга, которая готовит консультантов для наших филиалов. Мы готовимся к расширению сети филиалов, и самым большим препятствием в расширении для нас является нехватка компетентных консультантов. Поэтому наряду с решением всех обычных вопросов текущей деятельности приходится тратить огромные усилия и средства на то, чтобы создать программы подготовки и организовать обучение будущих консультантов. Подробно про организацию и проведение стратегического планирования вы можете прочитать в моей книге «Обязанности владельца компании».

**Тактическое планирование** – среднесрочные планы, которые включают планирование кампаний по продвижению, планы по получению дохода и производству, задачи стратегического плана. В нашей компании тактические планы составляют на год, они включают точные данные о том, какие основные действия по продвижению будут осуществляться в течение года, планы по доходу и по предоставлению консалтинговых услуг и семинаров для каждого из филиалов, задачи по комплектации подразделений сотрудниками и многое другое. Эти планы представляют собой таблицы со списками и датами мероприятий. Этот уровень планирования необходим для того, чтобы согласовать действия всех областей деятельности компании, всех департаментов. Несколько раз в год руководители компании собираются, чтобы рассмотреть и обновить эти планы, составить диаграммы Ганта, которые помогают понять взаимосвязь задач тактических планов и согласовать их между собой.

*Диаграмма Ганта (ленточная диаграмма, график Ганта) – диаграмма, на которой по горизонтальной оси указано время, а по вертикальной – список задач. Каждая полоса на диаграмме представляет отдельную задачу в составе проекта, ее концы – моменты начала и завершения работы, ее протяженность – длительность работы. Используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Состоит из полос, ориентированных вдоль оси времени.*

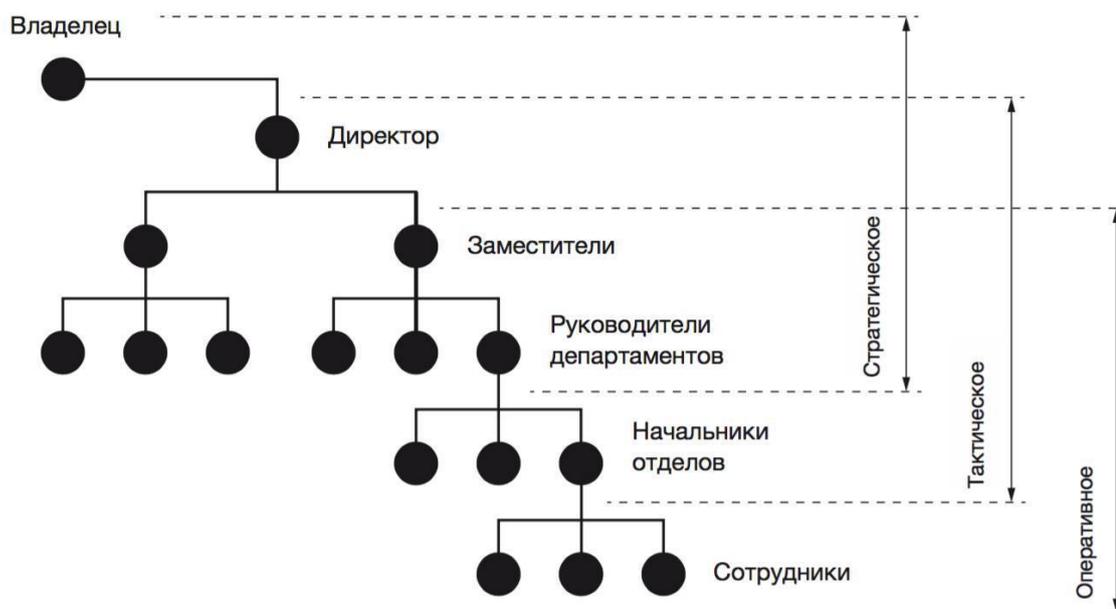
Одной из важных задач при тактическом планировании является составление бюджета, который включает данные по доходам и расходам каждого из подразделений. Можно сказать, что составление бюджета – это ключевое действие, без которого просто невозможно согласовать тактические планы. Например, планы предусматривают открытие нового филиала через десять месяцев. Чтобы это произошло, должны быть проведены определенные рекламные кампании, наняты сотрудники, оборудован офис и т.д. Но все эти действия требуют значительных затрат, поэтому необходимо соотнести эти планы с планами по доходу, чтобы оценить, достаточно ли на это будет средств. Деньги – не единственный ресурс, который может быть «узким местом» в реализации планов. Например, для нашей компании довольно часто недостающим ресурсом являются специалисты-консультанты, так как уходит довольно много времени на то, чтобы подготовить такого сотрудника. Но тем не менее нестыковка планов из-за недостатка денег часто заставляет пересматривать и изменять планы. Поэтому согласование посредством бюджета тактических планов по всем подразделениям заставляет несколько раз пересматривать и планы, и бюджет, прежде чем они будут согласованы на бумаге.

*Бюджет – документ, в котором описаны планы по всем доходам и расходам компании.*

Согласование тактических планов один из самых трудоемких моментов в планировании. Это необходимо делать несколько раз в год, обычно это делают раз в квартал. И, соответственно, раз в квартал вносят коррективы в бюджет. Но результат, который получает компания, трудно переоценить – все руководители получают не только ясное представление о том, что требуется от их подразделений, но и прекрасно понимают приоритеты в работе всей компании.

С моей точки зрения, это – самый эффективный инструмент директора, который позволяет поддерживать командный дух.

Это удивительное зрелище – наблюдать, как руководители в процессе согласования тактических планов обсуждают проблемы, ищут решения, определяют приоритеты, согласуют эти планы через бюджет, рисуют на флипчарте диаграммы Ганта, спорят и приходят к согласию. Особенно интересно наблюдать за новичками, которые впервые участвуют в этом, большинство из них именно в этот момент начинают осознавать свою особую роль в развитии компании. И, конечно, это приводит к тому, что в дальнейшем директору гораздо проще добиваться реализации этих планов.



Оперативное планирование – уровень, на котором осуществляется планирование действий сотрудников на короткий промежуток времени. Обычно в качестве такого промежутка используют неделю. Каждый руководитель и сотрудник компании перед началом отчетной недели составляет перечень задач, которые включают как его обычные действия, так и задачи, которые необходимы для реализации тактических и стратегических планов. Это задачи, от успешного выполнения которых полностью зависят и его текущие результаты, и успех компании в целом.

План на неделю каждого сотрудника должен быть одобрен его непосредственным руководителем и согласован с планами других сотрудников подразделения. Можно сказать, что процесс планирования и согласования планов на всех трех уровнях – это встречное движение, в котором на каждом уровне иерархии компании происходит согласование снизу вверх и сверху вниз.

Так, руководитель отдела должен согласовать еженедельные планы своих подчиненных с тактическими планами, относящимися к его отделу. Например, начальник отдела продаж, конечно, в первую очередь должен добиться, чтобы выполнение задач в планах его подчиненных привело к получению необходимого объема продаж. Но ему также нужно, чтобы план продавца на неделю включал и задачи по обучению, которые обычно есть в планах тактического уровня. А руководитель департамента будет добиваться, чтобы планы начальника отдела про-

даж включали также и задачи по составлению необходимых инструкций, обучение продавцов и т.п.

Если отсутствует уровень стратегического планирования, компания вообще не будет иметь общего направления развития. Если полностью отсутствует тактический уровень, действия подразделений не будут согласованы даже в случае упорной работы отдельных подразделений, и общая деятельность компании будет хаотична. В таком случае у сотрудников будет ощущение, что каждый из них сам по себе и не будет никакого реального сотрудничества.

Думаю, что эта идея настолько проста и естественна, что никто не будет с ней спорить. Но если посмотреть на то, как практически осуществляется планирование в большинстве компаний малого и среднего бизнеса, можно обнаружить, что планирование как таковое отсутствует. «Классическое» положение дел в реальном бизнесе – отсутствие стратегии, наличие отдельных планов тактического уровня и полное отсутствие оперативного планирования. Стратегия в лучшем случае только в голове у высших руководителей, но так как она не описана на бумаге, даже среди высших руководителей нет полного согласия, в чем она заключается. Из тактических планов есть план по доходу, но и он обычно представляет собой только лишь цифры желаемого дохода, а представление о том, что должно быть сделано для этого, также только в голове отдельных руководителей. А оперативный уровень представляет собой что-то вроде «справляйся со всем, что упадет тебе на рабочий стол».

При этом даже само понятие «план» большинство руководителей понимает как некоторую цифру, а не как список задач. Поэтому когда директор требует предоставить ему план продаж, он вместо списка задач, выполнение которых приведет к получению нужного дохода, получит только сумму. А на вопросы о том, какие именно действия по продажам принесут этот результат, он получает только невнятное бормотание.

Вас может удивить, почему здесь так много говорится о планировании, хотя эта книга о финансовом менеджменте. Но практика внедрения системы управления финансами в различных компаниях показала, что одно из самых больших препятствий в организации управления финансами заключается в отсутствии планирования. Ведь невозможно использовать инвестиционный подход и тратить деньги разумно, если нет точных планов деятельности. Если руководитель департамента, который отвечает за рекламу, не имеет плана по продвижению, согласованного с другими подразделениями, но при этом тратит деньги на рекламу, результаты могут быть просто чудовищными.

Когда-то я стал невольным свидетелем того, что крупная страховая компания начала продвижение нового страхового продукта. Они потратили значительные, даже для их масштабов деятельности средства на телевизионную рекламу и получили великолепный результат – клиенты начали обращаться за этим продуктом в офисы компании по всей стране. Но при этом департамент, который отвечает за обучение персонала, не успел обучить этому продукту менеджеров. И более того, департамент, отвечающий за операционную деятельность, не успел доставить в офисы продаж бланки для заключения договоров... Результатом рекламной кампании стало то, что клиенты по всей стране заинтересовались новым страховым продуктом, но, обратившись в офисы продаж, столкнулись с тем, что компания просто не в состоянии его предоставить. Часть из этих клиентов, естественно, задалась вопросом, а где еще можно получить такой продукт, и пошла к конкурентам. И эффект, который был получен от затрат на эту рекламную кампанию, это не просто «деньги на ветер», а более того – реклама услуг конкурентов. Причиной этого было полное отсутствие в компании тактического уровня планирования и естественно, что оперативные планы представляли собой кучу соломы – множество отдельных несогласованных действий разных подразделений.

А если рассмотреть эту ситуацию с точки зрения бюджета, то мы обнаружим, что настоящего бюджета там и быть не могло. При этом в компании был стратегический план, который предусматривал и вывод на рынок этого нового страхового продукта, и много чего еще. Один

раз в год руководители собирались, чтобы принять участие в работе над этим планом, и даже прорабатывали список мероприятий по каждому подразделению и общий бюджет на год. Но затем они расходились по своим уютным офисам, и каждый занимался своей работой, а Финансовый департамент пытался самостоятельно жонглировать доходами и расходами без согласования с текущими планами. Можно сказать, что в этой компании отсутствовало тактическое планирование и согласование оперативных планов, что в конце концов и погубило компанию.

Когда в компании нет практики планирования, имеет смысл начать с внедрения планирования на оперативном уровне. Это может показаться нелогичным, так как высшие уровни планирования оказывают определяющее влияние на низший. Но тем не менее начать все же стоит с оперативного, потому что для освоения тактического уровня необходимо, чтобы руководители выработали навыки планирования.

Большинство людей хорошо понимают, что сначала необходимо спланировать работу, а только потом действовать. И это – единственный разумный подход, который может дать результат. Но тем не менее, если вы попросите обычного руководителя показать его план работы на неделю, он не сможет это сделать. Многие ли из ваших знакомых действительно планируют все задачи в начале недели? К сожалению, большинство из них предпочитают «держать план в голове», а на самом деле действуют скорее под влиянием сложившихся обстоятельств, чем в соответствии с каким-то осмысленным планом. Единственный способ изменить это – последовательно и настойчиво приучить их к регулярному планированию. Практика показывает, что только установленные жесткие стандарты в отношении планирования, настойчивость руководителей и, при необходимости, применение дисциплинарных мер приводят к тому, что люди начинают планировать.

Причина этого в том, что большинство людей боятся смотреть в будущее просто из-за страха потерпеть поражение. Они мечтают о достижениях, терпят время от времени неудачи и, если неудач слишком много, принимают точку зрения, что планировать невозможно. Как и в случае с любым другим страхом, со страхом смотреть в будущее можно справиться только одним способом – просто делать это. Например, вы говорите начальнику отдела продаж: «Составь план задач, которые ты собираешься выполнить на следующей неделе и которые дадут тебе нужный доход». Скорее всего, вы увидите ужас непонимания в его глазах. Если он не имел навыка планировать все свои рабочие задачи раньше, первое, что он почувствует это замешательство. Он даже не представляет, как должен выглядеть такой план, что там вообще должно быть. О каком планировании на год может в таком случае идти речь? Он не может представить свой план даже на неделю.

Поэтому, когда вы внедряете планирование, лучше начать с короткого промежутка времени, со временем вы сможете получить среднесрочные планы. Чтобы научить руководителей планировать, вам необходимо сначала объяснить им, как это делать, предоставить им стандартную форму плана и, просто посадив их рядом, добиться, чтобы они составили свой первый план на неделю. И это будет только самое начало, потому что, составляя недельный план впервые, они обязательно забудут в него включить какие-то важные задачи и впишут в него какие-то задачи, которые вообще невозможно выполнить. Кстати, именно ошибки в планировании приводят к тому, что люди отказываются от того, чтобы писать планы. Они не понимают, что планирование – это навык, который невозможно освоить мгновенно, с первой попытки. Это как пытаться научиться ездить на горных лыжах, ожидая, что с первой попытки ты сможешь скатиться с горы и удивить друзей своей ловкостью.

Когда человек только начинает составлять планы на неделю, он уже на следующий день обнаружит, что забыл в нем учесть нечто важное или сделал еще какую-то ошибку. Правильный подход – проанализировать ошибки, доработать план и добиваться его выполнения. На следующий день будет обнаружено еще что-то, что не было учтено, и план снова потребует коррекции. Именно это и приводит к точке зрения, что планировать вообще невозможно. Руко-

водитель обязан провести своих подчиненных через все это, день за днем, неделя за неделей. Только тогда он получит приз – спланированную деятельность своего подразделения. Но для этого ему придется тратить время ежедневно, на протяжении многих недель.

Чтобы облегчить вашу задачу и чтобы в конце концов в вашей компании у всех руководителей и сотрудников появились для начала приемлемые планы на неделю, рекомендую вам использовать форму, которую мы успешно используем в своей компании и внедряем в компаниях клиентов во время консалтинговых проектов. В этой главе планирование на неделю будет рассмотрено только в общих чертах, чтобы можно было разобраться с тем, какую роль планирование играет в финансовом менеджменте.

ПЛАН НА НЕДЕЛЮ					
ДОЛЖНОСТЬ: <i>Начальник 6-го отдела</i>				ДАТА: <i>20.03.2015</i>	
ФИО: <i>Петренко Сергей</i>					
СТАТИСТИКИ					
№	НАЗВАНИЕ	ЕД. ИЗМ.	КОЛ-ВО	СОСТ.	КВОТА
1	<i>Объем продаж (ТЗД)</i>	<i>Руб</i>	<i>135000</i>	<i>Чл</i>	<i>140000</i>
2	<i>Сумма заключенных договоров</i>	<i>Руб</i>	<i>215000</i>	<i>НД</i>	<i>220000</i>
3	<i>Кол-во презентаций новым клиентам</i>	<i>Штк</i>	<i>13</i>	<i>Он</i>	<i>20</i>
4					
5					
№	ЗАДАЧА	ПРОДУКТ	ВРЕМЯ	ПРИМ.	
1	<i>Инструктаж по улаживанию возражения по росту цен</i>	<i>Продавцы, умело улаживающие возражение</i>	<i>1</i>		
2	<i>Ежедневная проверка и одобрение планов</i>	<i>Выполненные планы продавцов</i>	<i>5</i>		
3	<i>Наставничество Иванова по презентации</i>	<i>Иванов способен провести презентацию</i>	<i>2</i>		

Составление любого плана, в том числе плана на неделю, начинается с определения того, что необходимо получить в результате. В компаниях, где используется количественное измерение продукта с помощью статистик<sup>10</sup>, отправной точкой составления плана является квота по каждой статистике. Квота – количество продукта, которое должно быть получено, это – производственное задание на неделю. Обычно у каждой должности несколько статистик, одна из них является главной и позволяет определить, как изменилось положение дел за неделю.

В верхней части бланка плана указывают обычные данные: должность, имя, дата начала недели. Затем должны быть перечислены основные статистики должности, количество за прошедшую неделю и квота по каждой из статистик. Сам сотрудник при составлении плана указывает квоту, которая при одобрении плана непосредственным руководителем может быть изменена. Обычно квота устанавливается выше, чем полученный за неделю результат, так как на любой должности важно обеспечить рост производства продукта.

<sup>10</sup> Подробнее о статистиках можно прочитать в книге А. Высоцкого «Оргсхема. Как разработать структуру компании».

Квота служит отправной точкой планирования, которое, по сути, заключается в том, что сотруднику необходимо ответить на вопрос: «Какие задачи я должен выполнить в течение недели, чтобы выполнить квоту?». Кроме того, конечно, он включает в список задач на неделю все задачи, связанные с выполнением всех порученных ему задач тактических и стратегических планов. Конечно, квота должна быть такой, чтобы ее возможно было выполнить. Если сотрудник не может составить план по достижению квоты, руководителю придется помочь и подсказать задачи, которые необходимы для этого. Если даже руководитель не представляет, как выполнить квоту, она скорее всего недостижима. Ставить недостижимые квоты очень опасно, так как в этом случае постановка квот перестает быть реальным инструментом управления и превращается в пустую формальность. Руководитель никогда не должен допускать формального отношения к квотам, либо должен быть составлен реалистичный план по достижению квот, либо квота должна быть пересмотрена в сторону уменьшения и после этого составлен план.

Еще одно успешное действие при составлении планов – указывать для каждой задачи продукт. Вы будете удивлены, насколько часто люди, планируя какие-то задачи, не задумываются о том, какой результат должен быть получен. Не думайте, что я преувеличиваю. Вы можете это легко проверить, просто спросите у менеджера, который идет на встречу к клиенту: «Какой именно результат ты планируешь получить на этой встрече?» Если у ваших сотрудников нет привычки планировать по принципу «задача—продукт», ваш вопрос, скорее всего, заставит его серьезно задуматься. И это говорит о том, что он собирается выполнять эту задачу, не имея точного представления о том, что хочет получить. Другими словами: он не собирался получить определенный результат! Когда впервые начинаешь об этом задумываться, становится не по себе. Вы не сможете найти хорошего повара, который готовит суп и не представляет в точности, каким суп должен получиться. Но в офисах современных компаний вы можете найти огромное количество таких «поваров», вполне возможно, что это – одна из причин, почему так сложно добиться эффективности от сотрудников.

Если вы просто установите правило, чтобы в плане на неделю напротив каждой задачи был точно указан результат, одно лишь это действие поможет ощутимо повысить производительность труда. Конечно, поначалу некоторые сотрудники будут приносить на одобрение планы, в которых в качестве «результата» указано «хорошая встреча» или «успешное обучение» или «подготовка документов», но постепенно добиваясь, чтобы они указывали продукты, вы можете радикально изменить их точку зрения на выполнение работы. Ведь множество людей искренне считают, что «почти закончил» – то же самое, что «закончил». Обращали на это внимание? Как любит спрашивать на своих тренингах один из моих друзей: «Если бы ты прыгал через пропасть, тебя бы устроило, что ты перепрыгнул на 95%?». Так и в жизни, не существует такого понятия, как «почти сделано», есть либо «сделано», либо «не сделано». Когда сотрудник в плане на неделю указывает для каждой задачи продукт, который должен быть получен, он сам устанавливает стандарт, по которому сам же сможет определить, выполнена задача или нет. Это значительно облегчит жизнь его руководителя.

Итак, сотрудник составил список задач с результатами, которые по его мнению должны привести к достижению квоты. Но знаете, что еще интересно? Люди необычайно оптимистичны в отношении трудоемкости выполняемых задач. Особенно это свойственно тем, кто не имеет большого опыта планирования своей работы. Распространенная ошибка – человек указывает в плане список задач, которые физически невозможно выполнить в течение рабочей недели. Если позволить ему это сделать, к концу недели он будет разочарован, так как не смог выполнить план, у него снизится желание планировать свою работу, так как «план все равно не работает». Но это еще не самое страшное, потому что есть проблема побольше – он провалит не второстепенные задачи, он не успеет выполнить приоритетные. Из-за того что он не оценивает трудоемкость задач в момент планирования и фактически в его плане непосильное

количество задач, у него нет необходимости выбирать более приоритетные. Он не задает себе вопрос: «А какие задачи самые важные?», а просто перечисляет все, что ему нужно сделать. Вследствие этого он будет проваливать какие-то из задач, даже не задумываясь о приоритетах. Распространенная ситуация – руководитель не учитывает при планировании свое участие в координациях разного уровня (советы, совещания, собрания персонала и т.п.) и из-за этого проваливает планы. После того как при планировании он начинает учитывать все координационные действия, оказывается, что ему приходится тратить на это до 20 часов в неделю.

Чтобы такого не случилось в вашей компании, добейтесь, чтобы для каждой задачи были указаны затраты времени и было подсчитано общее время на все задачи. При этом учтите, что даже при 40-часовой рабочей неделе сотрудник, как правило, не может потратить 40 часов на задачи плана. В зависимости от особенностей его работы он может тратить от 20 до 50% своего рабочего времени на какие-то важные рутинные действия или решение непредвиденных вопросов. Но лучше пусть он имеет точный, выполнимый список задач, который приведет к достижению квоты, чем провалит план. Ведь начиная планировать, человек, как правило, склонен недооценивать требуемое время. Например, я нередко слышал от своих знакомых, что они работают по 10—12 часов в день. Более того, мой обычный рабочий день продолжается около 10 часов. Но при этом, чтобы в конце дня понять, на что я потратил время и что, соответственно, нужно учесть при планировании, я веду поминутный хронометраж своего рабочего времени с помощью программы на смартфоне. И могу сказать, что еще никогда мне не удавалось проработать больше 8 часов в день, а среднее время на выполнение всех задач, согласно результатов хронометража, составляет у меня около 6 часов. Ведь есть перерывы на обед и ужин, какие-то отвлечения, телефонные звонки друзей и т.д. Так что человек, который упаковал в свой план задач на 40 часов в неделю, гарантированно его провалит. Внимательно следите за тем, чтобы затраты времени в планах были реалистичны, и вы сможете быстрее добиться, чтобы планы заработали. А необходимость согласовать все задачи с имеющимся рабочим временем будет заставлять устанавливать приоритеты. Нехватка времени, как и денег, заставляет действовать более рационально.

8	<i>Еженедельная координация продавцов</i>	<i>Согласованные планы продавцов на неделю</i>	1	
9	<i>Разработка шаблона коммерческого предложения производств.</i>	<i>Переданный продавцам шаблон</i>	3	
10	<i>Инструктаж по коммерческому предложению</i>	<i>Продавцы знают, как использовать шаблон</i>	0.5	
ВСЕГО ЧАСОВ			20	

ОДОБРЕН: \_\_\_\_\_

Использование стандартных бланков можно назвать «магией бланков». Хорошо продуманная форма документа сама по себе помогает делать работу. Ведь если в бланке есть графа, сотруднику приходится что-то в нее внести. А руководитель во время проверки и одобрения планов тоже не сможет упустить что-то важное.

После того как план составлен и одобрен руководителем, работа только начинается. Но теперь руководителю будет очень просто осуществлять ежедневный контроль. Конечно, в первый же день выяснится, что в плане что-то не учтено и требуется внести в него коррективы, это – вполне нормально, особенно в самом начале. Постепенно планирование будет становиться более качественным, и сотрудники начнут гораздо более осознанно делать свою работу. Хотя неделя – очень короткий промежуток времени, даже этого будет достаточно, чтобы сотрудник смог понять, что ему необходимо для выполнения задач, и это поможет ему в составлении заявок на приобретение. Использование планов на неделю нельзя, конечно, назвать полноценным планированием. Это – только лишь оперативный уровень, но это шаг, с которого имеет смысл начать.

Есть один важный момент, на который я хочу особо обратить внимание, это последовательность внедрения недельных планов. Слишком часто я наблюдал одну и ту же ошибку – руководитель пытается внедрить планирование, начиная с рядовых сотрудников. Конечно, это может быть и весело – заставить рядовых менеджеров составлять планы на неделю и добиться этого. Но это не работает. Внедрение планов на неделю, как и других инструментов управления, успешно происходит только сверху вниз по иерархии компании. Сначала планы появляются у директора, потом у замов, потом у руководителей департаментов и т.д. По-другому ничего не получится. Руководитель сможет добиться хорошего планирования от подчиненных, только если сам хорошо освоил этот инструмент. Так что начинать необходимо с высших руководителей и быстро двигаться вниз, но прежде чем руководитель начнет добиваться планирования подчиненным, он сам должен получить хотя бы небольшой опыт.

Пройдет всего несколько недель, как у сотрудников и руководителей возникнет естественная потребность в планах на более длительный промежуток времени. В этот момент можно перейти на следующий уровень игры и начать работать над планами тактического уровня. Например, менеджер по продвижению очень быстро обнаружит, что для составления планов на неделю ему необходим общий план, в котором есть все задачи по всем рекламным кампаниям. Он просто будет вынужден составить такой план. Можно начать с плана на несколько месяцев, включив в него все задачи по рекламным кампаниям, различные маркетинговые мероприятия и другие действия.

Благодаря тому, что ему придется еженедельно одобрять план у руководителя департамента и представлять ему заявки на выделение средств, он сможет составить довольно реалистичный план расходов на продвижение, который войдет в общий бюджет компании.

Руководитель отдела продаж, поработав с недельными планами, разберется с тем, как те или иные задачи влияют на объем продаж. Работая над достижением квот, он поймет, какими возможностями он обладает и что может сделать для повышения продаж. Через некоторое время он сможет составить вполне приемлемый план по продажам на несколько месяцев, и это даст возможность внести в бюджет статьи доходов и суммы. Остальные подразделения тоже разберутся со всеми статьями расходов, которые им необходимы для работы, смогут внести в бюджет свои данные. Благодаря этому вы сможете составить пять документов, которые как минимум необходимо иметь, чтобы осуществлять тактическое планирование и рационально распределять деньги:

- План по продвижению (задачи по рекламе, связям с общественностью и другие действия).
- План по продажам (задачи по привлечению новых клиентов, заключению договоров, повторным продажам).
- План по доходу (задачи по сбору дохода по выставленным счетам и заключенным договорам).
- План по предоставлению. Например, в производственной компании это общий план работ производственного подразделения, который дает точное понимание об объеме продук-

ции, которая будет выпущена. В торговой компании это план по поставкам товара на склад, на полки или клиентам в зависимости от того, чем компания занимается. В охранном предприятии это объем охранных услуг, предоставление которых запланировано на неделю: какое количество объектов будет находиться под охраной в течение недели и какие задачи по охране будут на них выполняться.

- Бюджет (сводный план по всем статьям доходов и расходов всех подразделений).

Обратите внимание – бюджет в этом списке указан последним. Причина этого в том, что вы не сможете добиться от руководителей департаментов, чтобы они внесли в проект бюджета точные данные по расходам своих департаментов, если перед этим не были разработаны и согласованы планы тактического уровня. Довольно часто руководители Финансового департамента не могут составить бюджет именно по этой причине. Как бы они не старались получить нужные данные по доходам и расходам, пока не появятся согласованные планы по продвижению, продажам, доходу и предоставлению, бюджет невозможно будет составить.

Не буду утверждать, что вы легко сможете добиться того, чтобы эти пять документов были согласованы руководителями. Когда они начинают впервые обсуждать и согласовывать задачи по ним, возникает ощущение, что они вообще только что познакомились друг с другом. Это удивительно, люди могут работать в одной компании несколько лет, но когда им необходимо согласовать продажи с предоставлением и продвижением, а потом свести доходы с расходами в бюджете, возникает ощущение, что они встретились впервые. Деньги обладают какой-то магической силой, как только руководители департаментов начинают считать, сопоставляя доходы и расходы, у них появляется невиданный ранее интерес к особенностям деятельности других подразделений. Казалось бы, они и до этого были в курсе дел, принимали участие в совещаниях, но когда дело доходит до денег, все меняется. Задачи планов других подразделений, которые до этого были скучными и непонятными, становятся чем-то очень важным. И не мудрено, ведь бюджет не резиновый, и денег обычно не хватает даже на этапе планирования. Поэтому уже в этот момент приходится доказывать, отстаивать важность задач своего подразделения. А для этого необходимо объяснять, как эти задачи повлияют на повышение дохода компании, что даст их выполнение с точки зрения инвестиционного подхода к расходам.

Когда впервые проводится согласование таких тактических планов, это занимает немало времени. Когда я начал внедрять планирование в своей производственной компании, первое заседание совета руководителей заняло шесть часов. Шесть часов времени, чтобы согласовать планы на несколько месяцев! Честно говоря, у меня было ощущение, что что-то идет не так. И когда мы внедряем планирование в компаниях клиентов, такое тоже бывает, и это расстраивает руководителей. Это происходит просто из-за непонимания того факта, что на самом деле в это время члены совета занимаются не планированием и даже не согласованием планов, они фактически впервые начинают вникать в особенности работы компании. Конечно, этим процессом нужно управлять, чтобы он происходил конструктивно и желательно быстро. Но в любом случае, могу вас заверить – когда руководители департаментов пройдут через все это и планы будут согласованы, они поднимутся на совершенно новый уровень понимания и ответственности за деятельность и своих подразделений, и компании в целом. Человек может легко провалить какую-то задачу, не испытывая особых угрызений совести, если не знает, как эта задача влияет на общий успех деятельности компании. И наоборот, когда он понимает, что от провала его задачи пострадает план всей компании на несколько месяцев, он будет совершенно по-другому относиться к работе. Так что через это просто необходимо пройти.

Могу порекомендовать вам организовать первый совет по согласованию тактических планов, выделив для этого специальное время. Например, в нашей консалтинговой компании есть традиция – раз в несколько месяцев собираться для согласования долгосрочных планов в выходной день. Это очень удобно, так как в выходной руководителей не отвлекает текучка и есть возможность полностью сосредоточиться на этой задаче. К тому же в выходной день

хочется пораньше попасть домой, что тоже позитивно влияет на скорость работы. Так что вооружившись планами и флипчартом для того, чтобы рисовать при необходимости график Ганта, согласовывая задачи планов между собой, руководители погружаются в работу. Скорость также во многом зависит от качества «домашней работы» – чем лучше подготовится каждый из участников мероприятия, тем быстрее будет результат. Но регламент «работаем до результата» в выходной день значительно ускоряет мышление. И, конечно, с каждым разом такое планирование будет проходить быстрее и эффективнее, так как уровень взаимопонимания и качество подготовки будут расти.

*«Плохой финансовый план состоит из множества мелких статей расходов, но ни одна из них не направлена на получение дохода» (Л. Рон Хаббард).<sup>11</sup>*

Хотя первый бюджет, который вы составите на несколько месяцев, вряд ли будет точным, тем не менее благодаря этому документу руководители департаментов получают возможность планировать свои расходы на несколько месяцев вперед. А это значит, что они смогут заранее подавать заявки на выделение средств. И самое главное – они получают некоторое представление о том, каким на самом деле должен быть доход компании, чтобы можно было выполнить планы. Вы обнаружите, что, столкнувшись с несоответствием доходов и расходов, их первым побуждением будет – снизить расходы. Конечно, они попытаются пересмотреть планы, чтобы вписаться в ожидаемые доходы, но, как правило, сэкономить без ощутимых потерь для компании не удастся. Поэтому они очень быстро приходят к мысли, что нет другого способа и нужно думать, как повысить доход. И это – момент, ради которого имеет смысл затевать все это, они действительно приходят к осознанию, что доход недостаточен. И начинает работать механизм, о котором я говорил в предыдущей главе, – потребность в доходе заставляет искать способы повышения дохода.

---

<sup>11</sup> Статья Л. Рона Хаббарда «Неэффективное финансовое планирование» 20 октября 1978.

## Глава 7. Точка безубыточности

Уверен, что вы задавались вопросом о том, какого размера должен быть доход компании, чтобы его можно было считать достаточным для деятельности? Это не такой простой вопрос, если учесть, что компания развивается, и у нее постоянно появляются новые потребности. В этой главе мы рассмотрим очень простой и эффективный инструмент, который дает ответ на этот вопрос.

В последние пару лет я проводил множество семинаров, на которых рассматривалась организация маркетинговой деятельности компании для того, чтобы компания имела управляемую и понятную систему получения дохода. На семинарах рассматривались все функции организации, от проведения исследований и опросов для создания рекламы до взаимодействия со СМИ и проведения ознакомительных мероприятий. Одно из самых больших открытий, которое делали слушатели семинаров, заключалось в том, что многие из них, имея уже немалый опыт в бизнесе, впервые начинали понимать, во что должна обходиться их компания маркетинговая деятельность и сколько им стоит каждый новый клиент. Просто я обнаружил, что множество предпринимателей совершают одну и ту же ошибку – планируя деятельность своей компании, они не могут правильно оценить расходы на маркетинг. В результате создаются компании, которые на самом деле нежизнеспособны, ведь во многих видах бизнеса для успешного развития расходы на маркетинг являются значительной частью бюджета. Начинающим предпринимателям свойственно недооценивать эти статьи.

Причина такого положения дел в том, что никто в компании не может точно назвать все статьи расходов и необходимые суммы. Поэтому при еженедельном одобрении заявок на приобретение во время финансового планирования руководители совершают одни и те же ошибки.

Первая ошибка – руководители не понимают, сколько на самом деле компания должна зарабатывать в неделю, чтобы деятельность была безубыточной и компания могла работать. Как правило, представление руководителей департаментов всегда ниже, чем реальная потребность в деньгах, и как мы уже рассматривали в предыдущих главах, у них гораздо ниже необходимость в повышении дохода.

Вторая ошибка – сотрудники и руководители департаментов просто забывают про какие-то виды затрат, о которых им необходимо заботиться. Например, вместо того чтобы заранее зарезервировать деньги на коммунальные платежи и аренду, они пытаются получить одобрение всей суммы в последний момент. А для некоторых компаний арендная плата является довольно значительной статьей расходов, в результате приходится резать другие расходы или откладывать оплату аренды, что создает множество проблем.

*Технический департамент – подразделение в компании, которое отвечает за производство основного продукта. Например, в строительной компании в этом подразделении находятся строительные бригады. В торговле, как правило, это подразделение занимается поставщиками и логистикой и т.п. Более подробно можно узнать об этом из книги А. Высоцкого «Оргсхема. Как разработать структуру компании».*

Третья ошибка – когда члены Рекомендательного совета обсуждают заявки разных департаментов, они тратят на это слишком много времени просто потому, что им сложно понять, какой размер расходов на каждую статью является нормальным. Человеку трудно принять решение, если ему не с чем сравнить полученные данные. Распространенная ситуация – рассматривают заявки на продвижение, и руководителя технического департамента шокируют суммы, которые предлагают потратить на рекламу. Но если бы у него были точные данные о том, сколько в среднем в неделю компания тратит на рекламу, он смог бы легко принять решение.

Для того чтобы таких ошибок не было, существует очень простой и проверенный на практике инструмент, как «Программа финансового планирования №1» (сокращенно – «ФП №1»). Это справочный документ, в котором перечислены все статьи расходов компании по подразделениям и для каждой статьи указана сумма, которую компания в среднем тратит на такой вид расходов. За подготовку этого документа отвечает Финансовый департамент, который еженедельно предоставляет руководителям департаментов и выше распечатку ФП №1. Во время проведения еженедельного распределения средств руководители используют ее как ориентир при одобрении заявок.

Составить ФП №1 несложно, для этого Финансовый департамент должен взять список всех без исключения расходов компании за несколько месяцев, распределить эти расходы по департаментам и статьям и подсчитать среднюю сумму расходов в неделю. Естественно, что первоначально составленный документ будет требовать еженедельной коррекции, так как при расширении будут добавляться новые статьи и будут меняться средние суммы расходов.

Программа финансового планирования №1 должна включать статьи:<sup>12</sup>

1. Заработная плата сотрудников, включая премиальные и другие выплаты, в соответствии с установленной системой оплаты труда. При расчете этих сумм необходимо также учесть налоги, которые связаны с выплатой заработной платы.

2. Расходы, связанные с обеспечением обычной деятельности компании:

*Корпоративный – в наиболее распространенном значении, принадлежащий юридическому лицу или относящийся к нему. Например, корпоративные налоги, корпоративное имущество и т.д.*

- аренда и коммунальные расходы;
- телефоны, интернет и другие средства коммуникации;
- корпоративные налоги;
- юридические услуги, лицензии и разрешения;
- текущий ремонт и обслуживание имущества, помещений и зданий;
- амортизационные отчисления;
- канцтовары и товары для обеспечения офисной деятельности;
- страхование недвижимости, имущества и ответственности компании перед клиентами и сотрудниками;
- отчисления в денежные резервы;
- отчисления дивидендов.

3. Расходы, связанные с рекламой, связями с общественностью и любыми другими действиями по продвижению:

*Амортизационные отчисления – отчисления в размере части стоимости находящегося в использовании имущества для возмещения его износа. Рассчитываются на основе установленных норм для каждого вида имущества.*

- поддержание и продвижение сайта компании;
- продвижение и прямая реклама в социальных сетях;
- организация электронных рассылок;
- прямые почтовые рассылки с доставкой рекламных материалов;
- распространение рекламных материалов через партнеров
- реклама в электронных и бумажных СМИ;
- вывески и наружная реклама;
- брендинг транспорта компании и формы сотрудников;
- оформление витрин и рекламных стендов;
- проведение мероприятий для привлечения новых клиентов.

---

<sup>12</sup> Перечень основан на данных из статьи Л. Рона Хаббарда «Программа финансового планирования №1» 4 августа 1983.

4. Расходы, связанные с организацией деятельности и развитием персонала:

*Страхование ответственности – во многих странах является обязательным видом страхования для бизнеса.*

- расходы на курьерские услуги и доставку почты;
- реклама вакансий для найма;
- тиражирование внутренних документов и бланков;
- приобретение обучающих материалов и книг для сотрудников;
- повышение компетентности персонала;
- аутсорсинговые услуги (бухгалтерский учет, обслуживание компьютеров и оборудования и т.д.).

5. Расходы, связанные с производством продукта (без учета оборотных средств):

- текущий ремонт и обслуживание оборудования и инструмента;
- приобретение расходных материалов;
- приобретение хозтоваров;
- благоустройство и улучшение условий труда;
- обеспечение пожарной безопасности;
- обеспечение безопасных условий труда.

6. Расходы, которые осуществляются со Счета оборотных средств. Необходимо заметить, что деньги с этого счета не распределяются на обычном еженедельном финансовом планировании. Для распределения этих средств существует отдельная процедура. Тем не менее эти статьи должны также входить в ФП №1 для того, чтобы можно было подсчитать общий средний еженедельный размер расходов:

- приобретение основных материалов для производства;
- приобретение товаров для последующей продажи;
- доставка товаров и основных материалов.

Это – только общий ориентировочный список возможных статей расходов, у каждой компании он будет индивидуален. Пример, который демонстрирует, как выглядит ФП №1, вы можете найти в **Приложении**. Обратите внимание на то, что в список этих расходов входят и резервы, и дивиденды, и заработная плата. Можно кратко сказать, что не может существовать таких статей расходов, которые не должны быть включены в ФП №1. Скорее всего, первоначально составленный документ в первые же недели использования придется значительно дорабатывать, так как будет обнаружено, что какие-то расходы не были учтены изначально. И, конечно, его необходимо будет дополнять еженедельно, чтобы у руководителей было верное представление об уровне расходов компании.

Хотя логика говорит, что внедрение системы финансового менеджмента необходимо начать с составления бюджета, но на практике, как и в случае с планированием, необходимо начать с ФП №1 и еженедельного распределения средств. Составить ФП №1 и начать использование планов на неделю и заявок на приобретение можно очень быстро, это позволит запустить еженедельное финансовое планирование. А через некоторое время после того как будет освоено оперативное планирование, работа с заявками и сами процедуры распределения средств, руководители будут уже готовы к тому, чтобы двигаться дальше – к тактическим планам и бюджету.

Необходимо также обратить внимание на такую статью расхода, как амортизационные отчисления. Любой материальный объект, который компания приобретает для длительного использования, постепенно изнашивается, его стоимость снижается в процессе использования – будь то компьютер или доска в кабинете руководителя, рабочий стол или даже светильники в офис. Если не подсчитывать реальную сумму износа и никак не компенсировать эти потери, будет складываться ложное представление о положении дел. Например, в офисе компании три десятка компьютеров, на которых работают сотрудники. Современные компьютеры практиче-

ски полностью теряют свою ценность за пять лет. Если никто не заботится о том, чтобы еженедельно подсчитывать сумму износа, через пять лет компания столкнется с тем, что необходимо потратить значительную сумму, чтобы обновить оборудование. Правильный подход – еженедельно включать в расходы сумму, соответствующую тому, на сколько снизилась стоимость этого оборудования. Эти деньги должны либо тратить на постепенное обновление существующего оборудования, либо накапливаться для приобретения нового. Только в этом случае ценность имущества компании не будет снижаться, компания не сможет его «проедать» и при этом будет иметь верное представление об уровне необходимых расходов. Пример с офисными компьютерами может быть не слишком показателен, но представьте себе компанию, которая эксплуатирует оборудование стоимостью в миллионы долларов. В таком случае размер амортизационных отчислений может иметь очень значительный вес в ФП №1. Такое очень часто происходит в типографиях и производственных компаниях. У одного из наших клиентов амортизационные отчисления составляют четвертую часть еженедельной валовой прибыли.

Сумма ФП №1 является точкой безубыточности. Когда средний доход компании превышает эту сумму, компания получает возможность не только покрывать самые обычные необходимые расходы, но и быстро расширяться. Это удивительно, но опыт внедрения финансового менеджмента говорит, что множество компаний работают длительное время несколько ниже точки безубыточности. Они не отчисляют резервов, не выплачивают дивидендов, придумывают странные способы снижения налогов, у них нет амортизационных отчислений и много другого. И как ни странно, основная причина такого положения дел – отсутствие представления о размерах ФП №1.

Но тем не менее могут быть ситуации, когда ФП №1 превышает текущий доход. Причиной этого всегда является отсутствие правильной системы обращения с финансами. Конечно, это может происходить в периоды снижения дохода из-за ошибок в планировании или каких-то обстоятельств, с которыми компания не может справиться. Но тем не менее, если смотреть с точки зрения финансового менеджмента, причина этого всегда в неумелом распоряжении деньгами. Конечно, возникает вопрос о том, что делать, если вы попали в такую ситуацию. Тем более, что довольно часто, в момент внедрения финансового планирования обнажается реальная ситуация и оказывается, что ФП №1 выше среднего дохода, а компания ниже уровня безубыточности.

В таком случае необходимо, во-первых, рассчитать уровень среднего дохода и урезать расходы компании. Хочу только предостеречь от классической ошибки, которую допускают в такой ситуации руководители. Не урезайте расходы на продвижение, так как это будет снижать доход. По какой-то странной причине, как только денег не хватает на все расходы, неопытные руководители в первую очередь пытаются снизить расходы на продвижение. Они сокращают рекламу, количество распространяемых листовок и буклетов, отказываются от проведения рекламных мероприятий. Это, в свою очередь, снижает доход, приходится экономить еще больше и т.д. Лучше уж сократить расходы на аренду, отказавшись от каких-то помещений или даже временно сократить заработную плату, не сокращая расходы на продвижение. Иногда в кризисных ситуациях приходится пускать на продвижение часть резервов или даже занимать деньги. Но сокращать расходы на продвижение, когда не хватает денег, все равно что рубить сук, на котором сидишь.

Иногда в такой ситуации в компании начинают накапливаться неоплаченные вовремя обязательства. Если таких неоплаченных вовремя счетов становится много, имеет смысл установить временное правило – выделять на оплату этих счетов определенный процент валовой прибыли еженедельно, пока просроченные счета не будут полностью оплачены. Обычно на это выделяют 5—15% от валовой прибыли, делая таким образом эти деньги «обязательным расходом» для компании.

*«Чем меньше сумма дохода организации или человека, тем тщательнее и разумнее должно осуществляться финансовое планирование» (Л. Рон Хаббард).<sup>13</sup>*

Когда при внедрении финансового планирования кто-то из наших клиентов обнаруживает, что его компания ниже точки безубыточности, я рекомендую вообще не расстраиваться по этому поводу. Ведь, в конце концов, эта ситуация не возникла внезапно, она просто стала очевидной. И это очень хорошо, так как теперь это становится очевидным для всей команды, а значит, повысит необходимость в повышении дохода. В любом случае, чтобы решить проблему, ее необходимо сначала увидеть такой, какая она есть. Только после этого ее можно решить. Так что если вдруг вы обнаружите такое положение дел в своей компании в процессе наведения порядка в финансах, считайте, что вам повезло, потому что теперь это можно исправить.

ФП №1 используется руководителями всех уровней в процессе финансового планирования. Руководитель департамента использует ее во время одобрения недельных планов и заявок на приобретение, которые приносят на координацию его подчиненные. Благодаря этому он может легко проверить, по всем ли необходимым для выполнения планов статьям расходов были подготовлены заявки сотрудниками департамента, и оценить размер заявленных сумм. Затем на Рекомендательном совете каждый из руководителей департаментов использует ФП №1 для того, чтобы добиться одобрения заявок своего департамента членами совета. А руководитель Финансового департамента следит во время Рекомендательного совета за тем, чтобы по всем важным для деятельности статьям расходов были поданы заявки.

*Срочное – имеющее определенный период времени для выполнения. Например, срочная задача – должна быть выполнена в течение определенного времени.*

Ведь если кто-то из руководителей департаментов не подаст заявку на какое-то срочное приобретение, которое является жизненно важным для деятельности, а все средства на неделю распределены, это создаст значительную проблему. Придется пересматривать заверченный план оплат на неделю, повторно получать одобрение Исполнительного совета и Руководителя службы финансов (офис владельца), придется делать дополнительно кучу незапланированной работы. Так что лучше уж прямо во время Рекомендательного совета проверить по статьям ФП №1, каково положение дел с каждой из них и задать вопросы соответствующему руководителю департамента. Исполнительный совет и Руководитель Службы финансов (офис владельца) использует ФП №1, чтобы проверить предложение по распределению средств и одобрить его.

*Механистично – формально соблюдая установленные правила, но без следования целям, ради которых эти правила были установлены.*

Несколько раз мне приходилось сталкиваться с тем, что ФП №1 используется в финансовом менеджменте очень странно, совершенно противоестественно. Ее используют в качестве директивного указания, когда, вместо того чтобы рассматривать и одобрять заявки, сопоставляя их с планами деятельности, и одобрять то, что позволит выполнить планы, заявки одобряют по принципу соответствия ФП №1. В результате утрачивается самая главная идея – инвестиционный подход к распределению средств. Руководители просто приносят на Рекомендательный совет заявки, которые уж, конечно, соответствуют статьям расходов ФП №1, и просто механистично по списку одобряют их. Вместо использования денег для увеличения дохода, производится «плановое освоение средств», как в плохом коммунальном хозяйстве, где во время весеннего потепления батареи греют так, что жильцам приходится открывать настежь окна, чтобы охладить квартиру. Но отключать отопление никак нельзя, потому что могут урезать фонды. Никого при этом не интересуют ни эффективность использования денег, ни приоритеты планирования.

---

<sup>13</sup> Статья Л. Рона Хаббарда «Программа финансового планирования №1» 4 августа 1983.

Иногда это доходит до полного абсурда, когда еженедельно из суммы валовой прибыли вычитают сначала сумму ФП №1 полностью, она автоматически уходит на оплату счетов по соответствующим статьям. Иногда это «абсурд наполовину», когда часть статей расходов выносятся в особый список, например, резервы и дивиденды, аренду, зарплату, налоги, коммунальные расходы, канцтовары и т.д. Суммы из этого списка вычитают из валовой прибыли, а на остальную сумму рассматривают заявки. Это странно и нелогично, потому что налоги, аренда, коммунальные расходы и зарплата не обязательно имеют самый высокий приоритет. Поэтому, выделяя какие-то расходы в «особый список» статей или автоматически одобряя заявки, которые не рассматриваются на Рекомендательном совете, мы, таким образом, во-первых, нарушаем главный, инвестиционный принцип распределения денег, а во-вторых, снижаем ответственность руководителей, выводя эти статьи расходов из их области контроля. С точки зрения треугольника ЗОК, о котором шла речь во второй главе, это действие снижает ответственность.

Иногда на то, чтобы одобрять какие-то расходы «автоматом», подталкивает большое количество заявок, это свойственно средним и крупным компаниям. И действительно, если каждую неделю необходимо рассмотреть сотню заявок (без учета оплат со Счета оборотных средств), это будет занимать слишком много времени руководителей. Но в таком случае все же более разумным является группировка заявок, чем постановка распределения денег на автопилот. Группировка заявок производится по статьям расходов, когда одной заявкой можно выделить средства, например, для приобретения комплекта оборудования для нового офиса отдела продаж. Но хочу подчеркнуть, что это имеет смысл делать только при большом количестве заявок, которые поступают на Рекомендательный совет.

В своей практике я неоднократно сталкивался с тем, что руководители в случае низкого дохода осознанно откладывают заявки на заработную плату и аренду и одобряют заявки на рекламу. Что в этом страшного? В конце концов, благодаря рекламе можно повысить доход и заплатить и аренду, и пению, а небольшая задержка заработной платы еще никого не убила. Если такое решение примут сами руководители департаментов на Рекомендательном совете, это показатель осознанного отношения к финансам. А что касается резервов и дивидендов, то при использовании системы разделения счетов, на резервы и дивиденды нет необходимости подавать заявки – эти деньги никогда не попадают на Главный счет, и Финансовый департамент ими не распоряжается. Таким образом, механистичный подход, когда какая-то часть статей расходов выносится за область контроля руководителей, не соответствует главным идеям финансового менеджмента. Как правило, такое происходит, только когда в Офисе владельца нет Руководителя службы финансов и его работу пытаются переложить на регламенты.<sup>14</sup> Но это невозможно сделать эффективно, ведь регламент не способен определить приоритеты и принять решение. Это может сделать только человек, который хорошо понимает особенности деятельности компании.

Чтобы ФП №1 выполняло свою функцию, Финансовый департамент должен еженедельно корректировать суммы по статьям расходов, чтобы они действительно соответствовали реальным расходам. Ведь в деятельности компании постоянно что-то меняется. Наняли нового сотрудника – увеличиваются расходы на заработную плату, купили новый кофир – растут расходы на тонер и снижаются расходы на услуги по копированию. Любые изменения в финансовой области должны отражаться в ФП №1, иначе программа не будет соответствовать реальной точке безубыточности, это будет вводить в заблуждение руководителей в отношении необходимого уровня валового дохода. Если над актуальностью ФП №1 не работают еженедельно, очень быстро она перестает быть инструментом и ее использование превращается в пустую формальность.

<sup>14</sup> Статья Л. Рона Хаббарда «Программа финансового планирования №1» 4 августа 1983.

Когда вы используете ФП №1, необходимо учитывать, что суммы статей расходов все же содержат информацию только о прошлом компании, а не о будущем. Поэтому программа – полезный инструмент и важный ориентир, но для того чтобы прогнозировать будущее, она не подходит, для этого используется бюджет. Но как уже говорилось раньше в этой главе, в процессе внедрения финансового менеджмента приходится сначала понять и научиться использовать данные о прошлом (ФП №1), и это поможет направить взгляд в будущее, финансовая сторона которого отражена в бюджете. Управление финансами будет полноценным, только если присутствуют обе эти составляющие. При этом хорошо составленная и поддерживаемая в актуальном состоянии ФП №1 даст вам точное представление об уровне безубыточности компании.

## Глава 8. Кредитоспособность

Когда я спрашиваю даже у опытных руководителей, что такое кредитоспособность, мне часто отвечают: «Это способность оплачивать счета». Конечно, это совершенно неверный ответ. В финансовом менеджменте кредитоспособность – характеристика заемщика, которая позволяет оценить его способность вовремя и в полном объеме рассчитываться по своим обязательствам. Высокая кредитоспособность означает, что заемщику доверяют и с удовольствием дают ему в долг. Низкая кредитоспособность означает, что в долг ему никто не даст. У каждого человека или организации кредитоспособность разная. По сути, кредитоспособность определяется уровнем доверия по отношению к заемщику. Одним людям банки постоянно присылают рекламу новых кредитных продуктов, предлагают кредиты на выгодных условиях на недвижимость и авто, а другим не дают кредиты даже при наличии залога.

*Контрагент – любая компания или частное лицо, с которым осуществляются какие-то деловые отношения.*

Но кредитоспособность относится не только к работе с банками и финансовыми организациями, уровень кредитоспособности влияет на работу с любыми контрагентами. Если ваша компания обладает выдающейся кредитоспособностью с точки зрения поставщика товара, вы можете получать больше товара с отсрочкой оплаты или получать отсрочку на более длительный срок. И надо заметить, что отечественный бизнес в этой области становится все разумнее. Если раньше поставщики стригли всех клиентов под одну гребенку, то сейчас, когда растет конкуренция и снижается рентабельность, приходится бороться за каждую копейку, поставщикам приходится учиться считать деньги. В результате многие из них начинают понимать, во что обходится работа с клиентом, обладающим низкой кредитоспособностью. Ведь вытряхивать из должников оплаты – довольно трудоемкий процесс, а невозвратная дебиторка только одного из клиентов может свести к нулю финансовые результаты за месяц. Поэтому чем дальше, тем больше в бизнесе будут ценить партнеров и покупателей, обладающих высокой кредитоспособностью.

*Невозвратная дебиторка (сленг) – сумма дебиторской задолженности, которую невозможно вернуть. Как правило, причиной этого является банкротство клиента.*

Что означает высокая кредитоспособность в практике бизнеса? Обратите внимание, крупные торговые сети принимают на реализацию товары с отсрочкой платежа в 30—60 дней. Но это еще не предел, один из моих клиентов – маркетинговое агентство рассказал, что при поставках своих услуг крупным международным корпорациям он получает оплату за свои услуги через 180 дней после подписания актов. Это означает, что поставщики товаров и услуг кредитуют такие компании, используя для этого собственные оборотные средства. На практике небольшие и средние компании постоянно кредитуют «монстров», не правда ли, удивительно?

Вы были бы сильно удивлены, узнав, какие объемы ресурсов таким способом привлекают крупные корпорации. И, что интересно, источником этих средств является, по большей части, малый и средний бизнес. Работа с контрагентами в больших корпорациях построена таким образом, чтобы по полной использовать ресурсы всех, с кем осуществляется сотрудничество. Обычное положение дел в бизнес-среде: у кого выше кредитоспособность, тот больше, дешевле и быстрее получает нужные ресурсы. Помните пословицу «Не имей 100 рублей, а имей 100 друзей»? Эта пословица о кредитоспособности, доверии и возможности получить поддержку. Приобретая высокую кредитоспособность, вы получаете больше возможностей для развития своего бизнеса. Кредитоспособность можно по праву назвать ценным капиталом компании, хотя она не отражается в финансовых отчетах, она не менее ценна, чем оборотные средства.

*Капитал – совокупность активов (деньги, имущество и т.д.), используемого для получения прибыли. Происходит от лат. capitalis – главный, доминирующий, основной.*

Основа повышения кредитоспособности очень проста – необходимо брать на себя кредитные обязательства и вовремя по ним рассчитываться. Недостаточно иметь много денег или других активов, чтобы создать кредитоспособность. Если у вас достаточно денег, значит, у вас хорошая платежеспособность, но это не означает, что вы обязательно при этом будете иметь высокую кредитоспособность.<sup>15</sup>

Кредитоспособность создается только тогда, когда вы берете что-то в кредит, а потом вовремя рассчитываетесь. Если это происходит в течение длительного времени, доверие контрагентов повышается, они с большей готовностью дают вам в кредит еще и еще. Именно так повышается банковский кредитный рейтинг и точно также создается кредитоспособность в отношениях с поставщиками. Сложность заключается лишь в том, что на создание доверия необходимо время, а разрушить доверие можно одним неоплаченным вовремя счетом.

Обратите внимание, аферисты хорошо осведомлены о том, как создается кредитоспособность. Распространенный способ выманить у кого-то деньги заключается в том, что сначала создают видимость кредитоспособности, а потом получают деньги или товар и пропадают. Чтобы создать видимость кредитоспособности, они берут и отдают, берут и отдают и т. д. Возможно, вам уже пришлось столкнуться с чем-то подобным в своем опыте. Единственный человек, которому удалось меня обмануть, действовал именно так, это послужило мне хорошим уроком. В результате я понял, что важно не только смотреть на то, как человек выполняет свои обязательства, но также обращать внимание на то, как он использует эти деньги. Когда нас кто-то, кому мы доверяли, обманывает, возникает желание больше никогда никому не верить. Конечно, это не является решением. Имеет смысл научиться выявлять таких людей, чтобы не попадаться на эту удочку. К счастью, честных людей намного больше, и чем более зрелой становится бизнес-среда, тем меньше возможностей остается у нечестных людей жить за счет других. И тем не менее имеет смысл обратить внимание на то, как аферисты создают иллюзию кредитоспособности: они демонстрируют наличие перспективных планов и какое-то время точно выполняют денежные обязательства. При этом довольно часто мне приходится сталкиваться с удивительным фактом: успешная компания, предоставляющая хороший продукт и получающая хороший доход, может при этом иметь ужасную кредитоспособность только лишь по той причине, что над ее созданием никто не работает.

Главное действие по укреплению кредитоспособности – оплата счетов в определенный момент. Обратите внимание, я говорю не об оплате как можно раньше, а оплате в определенный момент до истечения срока. Ведь слово «срок» означает промежуток времени, а не последний день этого промежутка. «Выполнить в срок» означает «выполнить в любой момент до наступления даты окончания срока». Говоря другими словами, для создания кредитоспособности не нужно оплачивать счета задолго до окончания срока, их имеет смысл оплачивать, когда срок приближается к концу. Но при этом, конечно, важно никогда не нарушать установленного срока. Если со всеми счетами компании обращаться именно так, через некоторое время ваши поставщики приобретут железобетонную уверенность в том, что вам можно полностью доверять. Конечно, добиться этого можно только с помощью хорошего финансового менеджмента, когда деньги на оплату счетов выделяют заранее, а Финансовый департамент очень хорошо понимает важность своевременной оплаты.

К сожалению, у людей, несущих ответственность за оплату счетов в компаниях, очень часто есть странное представление о том, как нужно проводить оплаты. Многие из них думают, что лучше не платить «до последней капли крови», по какой-то странной причине считая, раз они проводят оплаты, то главная задача – сохранить как можно больше денег на счетах компании. Но так как рано или поздно счета приходится оплачивать, оплачивают в первую очередь

---

<sup>15</sup> Здесь и далее приведены данные из статьи Л. Рона Хаббарда «Как сохранять кредитоспособность и платежеспособность» от 28 января 1965 с описанием опыта их многолетнего использования.

тем, кто «громче всех кричит». При таком подходе контрагенты довольно быстро осознают, что для получения оплат по своим счетам необходимо «кричать погромче». Такие действия финансистов компании очень быстро не оставляют камня на камне от кредитоспособности. Вследствие этого менеджерам компании становится все труднее получать хорошие условия от поставщиков, и вдобавок им приходится тратить рабочее время на улаживание возникающих конфликтов. Задержка оплат, как и оплата задолго до наступления срока – две распространенные ошибки в области финансов. Первая из них разрушает имеющийся уровень кредитоспособности, вторая просто не способствует его повышению, хотя для этого есть все возможности.

Поэтому первое, что необходимо сделать, чтобы ошибки руководителей компании не разрушали кредитоспособность, – в процессе одобрения заявок на приобретение использовать актуальный список всех неоплаченных счетов, отсортированных по сроку оплаты (от старых к новым). Финансовый департамент несет ответственность за то, чтобы такой список всегда был в актуальном состоянии. Руководитель Финансового департамента должен приносить этот список на Рекомендательный совет. После одобрения заявок, вместе с планами и перечнем заявок, этот список подают для одобрения дальше. Список является неотъемлемой составляющей пакета документов для еженедельного финансового планирования. Пример такого списка вы можете найти в Приложении.

Есть одно очень важное подготовительное действие, которое необходимо выполнить, чтобы можно было взять оплату счетов под контроль. Дело в том, что вы никогда не сможете обеспечить хороший контроль над оплатой счетов, если сначала не перекроете возможность сотрудникам и руководителям брать обязательства от лица компании без предварительного одобрения. Это очень распространенное явление, когда сотрудник компании принимает какие-то финансовые обязательства без получения предварительного одобрения. Например, менеджер готовит мероприятие, которое должно состояться через месяц, он находит зал для проведения мероприятия и договаривается с арендодателем о стоимости и дате. Арендодатель не требует предоплаты, но требует твердого подтверждения, чтобы забронировать зал на эту дату. Менеджер дает такое подтверждение и весьма довольный тем, что забронировал зал по хорошей цене, продолжает спокойно работать дальше, а по прошествии месяца, когда до оплаты зала остается неделя, подает заявку на выделение средств для аренды зала.

Фактически он уже заключил договор с арендодателем зала, пусть даже этот договор не написан на бумаге, он уже существует. И только в момент, когда эта заявка на выделение средств попадает на Рекомендательный совет, руководители департаментов обнаруживают, что компания уже более месяца имеет обязательство с определенным сроком оплаты. Финансовый департамент тоже ни слухом ни духом о наличии такого обязательства, ведь никто еще не выставлял счет на оплату и не подписывал никаких актов, но фактически уже больше месяца у компании есть обязательство с жестким сроком погашения. А в момент очередного еженедельного распределения дохода руководители внезапно сталкиваются с фактом, что эта оплата становится одной из приоритетных, хотя в списке неоплаченных счетов ее вообще никогда не было. Такую картину мне неоднократно приходилось наблюдать в жизни, могу сказать, что ответственного руководителя это приводит в ярость. Ведь приходится срочно менять приоритеты, корректировать планы, совершать массу дополнительных действий, чтобы уладить ситуацию.

Поэтому при внедрении системы финансового менеджмента необходимо ввести правило о том, что никто из сотрудников и руководителей не имеет права брать какие-либо обязательства, обещать кому бы то ни было оплату без получения предварительного письменного одобрения. Это касается как официального заключения договоров, так и любых устных договоренностей. Чтобы получить одобрение для оплаты, которая должна будет производиться в будущем, рекомендую использовать специальную форму заявки на обязательство. В отличие от заявки на выделение средств, по заявке на обязательство не производится резервирование

денег. Но она нужна для того, чтобы руководители могли одобрить это обязательство и данные о нем были внесены в список неоплаченных счетов и, при необходимости, – в расходную часть бюджета. Пример заявки на обязательство вы можете увидеть ниже.

ДЕПАРТАМЕНТ: *1 – Персонала и коммуникаций*      ДАТА: *04 мая 2015*

СОСТАВИТЕЛЬ: *системный администратор Беляев П.*

## ЗАЯВКА НА ВЫДЕЛЕНИЕ СРЕДСТВ

СТОИМОСТЬ: *4700 руб.*

ТОВАР/УСЛУГА: *диск Seagate Barracuda 2ТБ 7200rpm 64МБ*

СТАТЬЯ РАСХОДОВ: *1.6 Ремонт и обслуживание офисного оборудования*

СИТУАЦИЯ: *Вышел из строя жесткий диск на компьютере дизайнера по разработке макетов рекламы.*

ДАнные: *Вышедший из строя диск ремонту не подлежит, гарантийный срок закончился в 2013 году. Ремонт диска обойдется дороже приобретения нового. Временно установлен диск небольшого объема – 500Гб из подменного фонда. Для работы такого диска недостаточно, потребуется заменить на диск объемом более 1Тб в течение двух недель. Предлагаемый к приобретению диск имеет гарантию 2 года и емкость достаточную, чтобы обеспечить потребности этого рабочего места. На этот диск "Технорейд" из всех официальных поставщиков дисков Seagate предложит лучшую цену, он предоставляет стандартную гарантию 2 года.*

*Диск будет заменен мной собственноручно.*

РЕШЕНИЕ: *Приобрести диск Seagate Barracuda 2ТБ 7200rpm 64МБ за 4700 руб.*

### РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА

Одобрено *Гриненко*      Не одобрено \_\_\_\_\_

КОММЕНТАРИИ: \_\_\_\_\_

### ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РЕКОМЕНДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Одобрено *Давыдов*      Не одобрено \_\_\_\_\_

КОММЕНТАРИИ: \_\_\_\_\_

### ДИРЕКТОР

Одобрено *Глазунов*      Не одобрено \_\_\_\_\_

КОММЕНТАРИИ: \_\_\_\_\_

Заявка на обязательство должна пройти обычную процедуру одобрения, и она будет включена в список неоплаченных счетов. Ведь, по сути, компания уже берет на себя денежное обязательство с определенной датой оплаты. И помещение его в список неоплаченных счетов будет создавать верное представление об истинном размере обязательств. Когда приблизится срок оплаты, ответственный сотрудник должен будет подать заявку на выделение средств.

Если не ввести такую процедуру предварительного одобрения обязательств, компания будет регулярно попадать в опасные ситуации, руководители будут постоянно сталкиваться с необходимостью менять текущие приоритеты. Такие ситуации постоянно возникают в работе, в большинстве случаев сотрудники даже не осознают, что берут обязательства от лица компании, которые вообще-то требуют предварительного одобрения. Например, сотрудник подтверждает участие в выставке, которая будет проходить через полгода, руководитель обещает рабочему заплатить дополнительный бонус, служба персонала нанимает нового сотрудника, не позаботившись о соответствующем увеличении общего фонда заработной платы, снабженец получает от поставщика больше материалов, чем было одобрено первоначально и т.д. Поэтому необходимо добиться, чтобы правило предварительного одобрения обязательств заработало на практике. Для этого нужно очень ясно донести эту идею до всех руководителей и сотрудников, предупредив, что любое обязательство без одобрения будет оплачиваться сотрудником из собственного кармана, и компания не будет нести ответственность за обязательства, принятые без предварительного одобрения.

Когда я впервые ввел такое правило в собственной компании, то первым же и пострадал от этого. По привычке купил в библиотеку компании очень полезный справочник, относящийся к технологии производства. А когда подал заявку на выделение средств, по которой мне должны были компенсировать этот расход, то попал под действие собственной политики. Пришлось ждать несколько недель, пока руководители выделили деньги на это приобретение. Это было не очень приятно, но зато я очень хорошо усвоил урок и с тех пор либо подаю заявки на обязательство прежде чем что-либо покупать, либо приобретаю что-то за свои деньги без надежды на то, что мне эти деньги вернут.

Есть одно замечание, которое я вынужден сделать в отношении кредитоспособности. Никогда бы не подумал, что мне придется с этим столкнуться, но тем не менее пришлось. Иногда мы вынуждены работать с контрагентами, которые имеют извращенное понятие о кредитоспособности. Речь идет о тех, кто обнаружив, что вы всегда оплачиваете свои счета в срок, считают это поводом для того, чтобы усиливать на вас давление. У нашей компании был арендодатель, дела у которого, по-видимому, шли совсем плохо. Поэтому он не нашел ничего более умного, как пытаться повышать ставку арендной платы именно тем, кто рассчитывается с ним вовремя. При этом тем, кто ему вовремя не платил, повышать арендную ставку он даже не пытался. Когда я это обнаружил, то быстро понял, что в работе с ним нужен особый подход. Пришлось установить правило в отношении оплаты именно его счетов: никогда не платить вовремя, оплачивать аренду только частями и с задержкой. Звучит дико, но это очень хорошо сработало, как только мы начали применять это правило, его отношение к нашей компании кардинально изменилось. Его попытки заводить разговор о повышении арендной ставки или введении каких-то дополнительных платежей прекратились полностью.

Так что в отношении некоторых контрагентов приходится применять «логику наоборот», чтобы поддерживать нормальные отношения. Но что интересно, несмотря на наши систематические задержки в оплате аренды он тем не менее с удовольствием имел с нами дела и при необходимости предоставлял нам дополнительные помещения. Причина этого, по-видимому, была в том, что он был совершенно безграмотен в финансовом менеджменте и руководствовался логикой, которая скорее присуща грабителям, чем бизнесменам: брать с того, с кого можно взять. Думаю, что если бы он пересмотрел свой взгляд на отношения с арендаторами,

он был бы гораздо более успешным. Но, подводя итог, можно сказать, что, возможно, вам придется столкнуться с таким контрагентом и если вы обнаружили у кого-то такой «особый» способ мышления, и не можете по каким-то причинам избежать сотрудничества, вам придется в отношении оплаты его счетов выработать особые правила. Но как вы понимаете, это не должно становиться правилом компании в отношении всех остальных контрагентов.

Но предположим, что ваша компания попала в какую-то передрыгу и у вас скопилось какое-то количество просроченных счетов на оплату. Конечно, тем самым вы уже нанесли ущерб своей кредитоспособности, но тем не менее как-то с этим нужно теперь справляться. Как мы уже говорили раньше, вам придется сократить расходы, кроме продвижения, и постараться выделять побольше денег на оплату просроченных счетов. В такой ситуации люди, отвечающие за оплату счетов, совершают две распространенные ошибки. Первая – «оплатим всем понемногу». Если так сделать и попытаться «закрыть рот» кредиторам, оплатив счета частично, вы просто получите кучу недовольных кредиторов. Ведь никто из них не будет удовлетворен полностью. Вторая ошибка еще хуже – платить тем, кто требует настойчивей. В результате можно получить только одно – все кредиторы с энтузиазмом навалятся на вашу компанию и будут требовать немедленной оплаты. Финансовый департамент не должен допускать таких ошибок.

Если у вас есть просроченные счета, единственный способ, который в такой ситуации работает и позволяет при этом поддерживать кредитоспособность, – принцип оплаты самого раннего счета.<sup>16</sup> Принцип оплаты самого раннего счета заключается в том, что из всего списка просроченных счетов вы выбираете самый старый, выделяете деньги для его оплаты и оплачиваете счет полностью. Затем вы выбираете следующий просроченный счет и поступаете точно также. При этом всех, кому вы уже задолжали, вы информируете о правилах, которыми вы руководствуетесь при оплате счетов. Вы можете их информировать о том, когда они смогут получить оплату, сообщать о прогрессе в продвижении их счета на первые позиции. Но при этом вы оплачиваете счета именно в такой последовательности и никогда не оплачиваете частями. Даже в ситуации, когда ваша компания уже нарушила свои обязательства и имеет ворох неоплаченных счетов, принцип оплаты самого раннего счета поможет вам поддержать кредитоспособность.

Подводя итог, можно сказать, что постоянная работа над повышением кредитоспособности позволяет нам получать дополнительные ресурсы для развития. Чтобы это обеспечить, необходимы точные правила в отношении одобрения и оплаты счетов, рассмотренные в этой главе.

---

<sup>16</sup> Подробнее об этом можно прочитать в статье Л. Рона Хаббарда «Как сохранять кредитоспособность и платежеспособность» 28 января 1965.

## Глава 9. Действия руководителей

Давайте рассмотрим детально действия руководителей в процессе подготовки и проведения финансового планирования. Мы пройдем этот процесс по иерархии компании снизу вверх и подробно рассмотрим, что должно происходить на каждом из уровней:

- Руководитель департамента;
- Рекомендательный совет;
- Исполнительный совет;
- Руководитель службы финансов Офиса владельца.

Чтобы вы смогли легко разобраться в этом материале, необходимо заметить, что здесь речь пойдет о действиях руководителей отдельной организации, которая нацелена на производство одного определенного продукта. Бывает так, что у одной компании есть несколько разных направлений бизнеса, которые, по сути, являются отдельными организациями, но работают под одним юридическим лицом. Например, компания, у которой есть торговый центр, где помещения сдают в аренду под бутики, и ресторан, расположенный в этом же торговом центре. В этом случае мы имеем дело с двумя организациями, каждая из которых должна иметь собственную систему финансового менеджмента. Другой пример – наша консалтинговая компания, она состоит из множества отдельных организаций. Есть управляющая компания, которая занимается созданием и развитием филиалов, и есть ряд филиалов, которые предоставляют внедрение инструментов управления и, в том числе, описанной в этой книге системы управления финансами. Как отдельная организация, наша управляющая компания имеет собственную систему обращения с финансами, и каждый из филиалов имеет свою. При этом все наши организации используют одни и те же методики при работе с финансами, но статьи доходов и расходов и конкретные правила в отношении этих статей отличаются. Например, отличаются правила, устанавливающие размеры отчислений в резервы, дивиденды, размер расходов на маркетинг, процент валовой прибыли, который идет на заработную плату. Правила зависят от технологии производства продукта и особенностей маркетинга компании. Если компания и производит стройматериалы, и строит дома, это две разные организации. Также, если торговая компания продает продукты питания и оптом, и в то же время имеет сеть собственных небольших магазинов, это два разных направления бизнеса с разной структурой расходов, разной рентабельностью. Даже если компания занимается только розничной торговлей, но у нее есть магазины продуктов питания и магазины электроники, это тоже два разных направления и соответственно две разные организации.

Если у вашей компании несколько разных направлений деятельности, каждое из которых должно действовать как отдельная организация, рассматривайте изложенные в книге данные с той точки зрения, что каждое из направлений должно иметь собственную систему финансового менеджмента. Это значит, что в каждом из них должны собираться совет руководителей и проводиться отдельное финансовое планирование. Чтобы вам было проще разобраться с данными в книге, соотносите их с деятельностью одного из направлений вашего бизнеса, оставляя пока без внимания остальные. После того как вы разберетесь, как это должно работать в одном направлении бизнеса или в одной организации, вы сможете понять, как это применить к многопрофильной компании. Эта книга не затрагивает вопрос структуры компании. Если вы захотите разобраться, какова должна быть структура компании, в том числе если есть несколько направлений бизнеса, или когда в добавок к этому нужна управляющая компания, рекомендую прочитать книгу «Оргсхема. Как разработать структуру компании».

Описанные ниже действия проводят еженедельно, в первый рабочий день отчетной недели. Например, в нашей компании последний день отчетной недели вторник, поэтому все описанные ниже действия проводятся в среду утром.

Каждый руководитель департамента в процессе подготовки к еженедельному распределению средств на Рекомендательном совете должен подготовить перечисленные ниже документы:

1. Отчет о выполнении задач за неделю. Такой отчет может представлять собой план прошлой недели с отметками о выполнении.

2. Графики статистик своего департамента. Эти графики статистик руководитель будет демонстрировать на Рекомендательном совете во время отчета о выполнении задач за прошлую неделю. Если в компании нет электронной системы учета статистик, эти графики придется передать в пакете документов для одобрения вышестоящими руководителями. В таком случае, после одобрения финансового планирования на неделю, графики будут возвращены руководителю департамента. Если в вашей компании еще не используются графики статистик, рекомендую вам прочитать о том, как работает этот инструмент в книге «Малый бизнес. Большая игра».

3. План с задачами на следующую неделю (рассматривался в главе №6). Необходимо позаботиться, чтобы в наличии была копия плана, чтобы ее можно было передать вместе с другими документами вышестоящим руководителям.

4. Планы тактического уровня, за которые отвечает департамент. Например, руководитель департамента распространения (отвечает за продвижение и продажи) приносит на Рекомендательный совет план продвижения и план продаж на несколько месяцев. Руководитель технического департамента приносит план предоставления продукта. Например, для производственной компании это план выпуска продукции, а для консалтинговой – план предоставления услуг клиентам.

5. Распечатку статей бюджета, относящихся к департаменту. Для большинства департаментов это статьи расходов. Этот документ пригодится в процессе принятия решений при одобрении заявок.

6. Заявки на выделение средств по своему департаменту, которые обеспечивают все необходимые приобретения по статьям ФП №1 и все остальные приобретения, необходимые для выполнения планов сотрудников департамента.

7. Список заявок на выделение средств своего департамента (Пример в Приложении). Этот список необходимо иметь, так как оригиналы заявок будут переданы в пакете документов на одобрение вышестоящим руководителям. Список поможет контролировать, что происходит с заявками департамента.

Чтобы подготовиться к заседанию Рекомендательного совета, руководитель департамента до начала совета должен провести координацию планов своих подчиненных и получить от них заявки на выделение средств. Он обязан обеспечить, чтобы у подчиненных были хорошие планы на неделю, задачи планов должны быть согласованы между сотрудниками, а заявки были разумными и позволяли полностью обеспечить деятельность.

Но кто бы из подчиненных не составлял заявку, после того как руководитель департамента поставил свою подпись в графе «одобряю», теперь уже он лично несет полную ответственность за содержимое этой заявки. Мне приходилось на практике сталкиваться с руководителями, которые приносили на совет собственноручно одобренную заявку на выделение средств, но не могли дать вразумительного ответа по сути этого приобретения. Вместо объяснения, что это и зачем нужно, они произносили что-то вроде: «Ну не я же это писал». После такого высказывания становится понятно, что он вообще не понимает, что одобрив документ, он несет полную ответственность за его содержимое.

Указанный выше список документов может казаться слишком большим, но если руководитель занимается этим регулярно, на подготовку к заседанию Рекомендательного совета на практике уходит не более часа. В любом случае потраченное на планирование и подготовку время значительно повышает результативность работы.

У руководителя Финансового департамента кроме описанных есть дополнительные обязанности при подготовке к Рекомендательному совету. Ведь он, кроме того, чтобы управлять своим департаментом, отвечает и за то, чтобы члены совета были обеспечены всеми необходимыми данными в отношении финансов. Ему необходимо подготовить:

1. Справку о валовом доходе, где указаны суммы за неделю по всем основным статьям дохода. Эту справку до заседания Рекомендательного совета он одобряет у Руководителя службы финансов Офиса владельца, таким образом получая подтверждение, что все указанные суммы в справке верны. (Пример в Приложении)

2. Отчет о выплатах по заявкам на выделение средств, который содержит данные обо всех оплатах по ранее одобренным заявкам. Отчет представляет собой список заявок, отсортированный по департаментам и статьям ФП №1. В отчете должно быть указано, производилась ли оплата и каковы остатки денежных средств по каждой из заявок. Общая сумма этого отчета должна соответствовать состоянию Главного счета. (Пример в Приложении)

3. Если компания не использует систему физического разделения счетов, то все средства, которые должны были бы находиться на Счете №1, Главном счете и остальных, являются фондами, физически находящимися на одном счете. В этом случае необходимо подготовить Справку о счетах и фондах. (Пример в Приложении).

4. Список всех неоплаченных счетов, отсортированный по конечной дате оплаты от ранних к поздним. Этот список дает представление обо всех обязательствах компании. Одобренные ранее заявки на обязательства, независимо от того, есть ли для них счета на оплату или договора, должны быть в этом списке. Необходимо отметить, что не все обязательства компании отражены в счетах, обычно есть и такие, по которым еще не были получены счета, но обязательства фактически уже есть. В предшествующей главе была рассмотрена процедура работы с заявками на обязательство, которая обеспечивает, чтобы все обязательства были отражены верно в списке неоплаченных счетов.

5. Список всех просроченных счетов, отсортированный по конечной дате оплаты от ранних к поздним.

6. Программа финансового планирования №1 должна быть актуальна на текущую неделю, чтобы руководители могли оценить уровень безубыточности и имели возможность принимать правильные решения при одобрении заявок на выделение средств.

7. Бюджет компании на несколько месяцев.

Все эти документы войдут в пакет для одобрения, который будет направлен вышестоящим руководителям. После одобрения их вернут руководителю департамента. Если в компании ведется текущий учет, подготовка и проверка этих документов занимает около часа времени еженедельно. Скорее всего, у вас возникнет идея о том, что хорошо бы автоматизировать подготовку этих документов. Это хорошая идея, особенно если в компании автоматизирован учет хотя бы первичных документов. В этом случае не составит проблемы получить такие отчеты из учетной системы. Хочу вас только предостеречь от того, чтобы пытаться автоматизировать подготовку этих документов до того, как ваши руководители освоят весь процесс управления финансами. Опыт говорит, что новые процессы лучше всего сначала отработать на бумаге, а только потом автоматизировать. Ведь быстрее и легче всего корректировать бизнес-процесс, просто изменяя форму бланков, добавляя или изменяя какие-то графы в текстовом документе или табличке. А уже после того, как будут определены и отработаны на практике формы документов, и руководители научатся с ними обращаться, имеет смысл делать автоматизацию. Тогда она пройдет легко и быстро.

Кроме того, работа с бумажными документами, когда на них ставят необходимые отметки, вносят исправление и передают из рук в руки, позволяет гораздо быстрее добиться понимания всего процесса. Мы неоднократно убеждались в том, что, после того как сотрудники научатся работать с бумагой, автоматизация проходит очень легко. Ведь для автоматизи-

зации нужно объяснить программистам, как это должно работать, и проще всего это сделать, продемонстрировав, как это работает на бумаге. Нужно заметить, что последующая автоматизация поможет выполнять работу по подготовке к распределению средств быстрее, избавит от множества ошибок и дополнительных потерь рабочего времени на их исправление.

Итак, руководители подготовились к Рекомендательному совету и собираются в заранее установленное время для его проведения. Один из руководителей департаментов является председателем совета, его назначает Исполнительный совет. Работа председателя Рекомендательного совета заключается в том, чтобы совет эффективно выполнял свою работу, подавал способствующие повышению дохода и развитию компании планы и предложения по распределению средств. Давайте рассмотрим последовательность действий совета.

1. Руководители департаментов по очереди докладывают о результатах деятельности своего департамента за неделю и планах на следующую неделю, при этом каждый из них (включая председателя):

- а) называет главные выполненные задачи, которые были запланированы на неделю;
- б) демонстрирует графики статистик своего департамента и сообщает о достижении квот;
- в) докладывает о ходе выполнения тактических планов, которые относятся к его департаменту;
- г) сообщает главные данные о деятельности департамента (существенные проблемы, достижения, важные новости);

д) сообщает основные задачи плана департамента на следующую неделю и установленные для статистик квоты. Председатель совета должен управлять этими докладами так, чтобы каждый из руководителей выполнил каждый из указанных пунктов. От способности председателя контролировать членов совета зависит полнота докладов и затраты времени.

Во время докладов руководителей председатель вписывает в протокол необходимые данные. Это позволяет получить обзор ситуации в целом, когда речь идет о результатах. Это также необходимо, чтобы указать в протоколе ключевые задачи по каждому департаменту, чтобы на следующем заседании совета можно было проконтролировать исполнение.

*Информационный центр организации – большая доска (стенд), на котором размещены в три ряда главные статистики подразделений компании. Применение информационного центра в области управления было описано в работах Л. Рона Хаббарда. Подробнее в книге «Малый бизнес. Большая игра», глава «Статистики».*

2. Председатель совета сообщает актуальную сумму ФП №1, сумму валового дохода, валовой прибыли, сообщает статьи дохода, демонстрирует графики статистик по валовому доходу и валовой прибыли. Дает оценку результатам деятельности департаментов. Члены совета изучают графики статистик Информационного центра организации, чтобы получить представление о положении дел и приоритетах в работе.

3. Члены совета обсуждают полученные результаты и составленные планы с целью внести в них дополнения и установить приоритеты при выполнении задач, что, по их расчету, приведет к повышению дохода. При этом они используют планы тактического уровня: план по продвижению, план по доходу, план по предоставлению и т.д. Результатом этого должны стать согласованные планы по всем департаментам, которые приведут к повышению дохода.

4. Руководитель Финансового департамента докладывает членам совета:

- размер валовой прибыли за неделю и сумму, которая может быть использована для одобрения заявок на выделение средств;
- размер кредиторской задолженности в соответствии со списком неоплаченных счетов;
- сумму просроченных счетов к оплате.

*Кредиторская задолженность – задолженность компании перед другими лицами, которую необходимо будет погасить. Кредиторская задолженность возникает в случае, если возникло обязательство по которому еще не была произведена оплата. Это может быть задол-*

*женность перед поставщиками и подрядчиками, персоналом, по налогам и сборам и прочими кредиторами. Происходит от лат. creditum – «ссуда».*

Руководители департаментов по очереди объявляют свои заявки на выделение средств, а руководитель Финансового департамента вносит их в бланк Директивы по распределению средств (Пример в Приложении). Если по какой-то заявке у членов совета возникают вопросы, руководитель департамента зачитывает необходимые данные и объясняет, как эта заявка связана с выполнением планов его подразделения, каким образом влияет на результаты деятельности и доход компании.

Председатель совета в этот момент должен обеспечить конструктивное обсуждение заявок, без лишних потерь времени. Как правило, заявок больше, чем можно оплатить с учетом размера валовой прибыли за неделю. Это создает необходимость выбирать более приоритетные и даже возвращаться к коррекции уже согласованных планов. Ведь если на выполнение какой-то из уже согласованных к этому моменту задач необходимы деньги, а соответствующую заявку не удалось одобрить, план придется пересмотреть. Для председателя совета отклонение любой из заявок является поводом для того, чтобы задать вопрос о влиянии этого на выполнение плана. При необходимости он должен добиться, чтобы планы были изменены.

Руководитель Финансового департамента проверяет еще раз суммы каждой из одобренных заявок, вписывает их в Директиву по распределению средств, проверяет итоговую сумму. Председатель совета ставит на каждой из одобренных заявок подпись в графе «одобрено» и прикрепляет все заявки (и одобренные, и не одобренные) к Директиве.

5. Руководители департаментов обсуждают остальные вопросы: предложения по изменению политики, поощрения или наказания, переводы и назначения на должность и пр.

6. Председатель совета, используя протокол, объявляет согласованный план по валовому доходу и валовой прибыли на следующую неделю, зачитывает согласованные и указанные в протоколе ключевые задачи на следующую неделю. При необходимости вносит дополнения и исправления. Даже если ситуация с финансами на неделе была не очень хорошая, от чего участники совета пали духом, но в конце концов они сформировали и согласовали хороший план по повышению дохода, это вдохновляет и повышает их боевой дух.

7. Председатель совета собирает пакет документов для передачи на одобрение Исполнительному совету:

- протокол Рекомендательного совета;
- графики статистик и копии планов по каждому департаменту;
- справку по валовому доходу и валовой прибыли;
- список неоплаченных счетов;
- список просроченных счетов;
- программу финансового планирования №1;
- директиву по распределению средств с приложенными заявками на выделение средств.

Во время проведения совета председатель собственноручно ведет протокол (пример в Приложении). Бланк протокола помогает самому председателю не отклоняться от установленной последовательности действий, он от руки вносит в протокол все необходимые данные. После завершения совета протокол вместе с остальными документами передается на Исполнительный совет.

Вся процедура может выглядеть слишком жесткой и формальной, но умело выполняющий свою работу председатель совета делает проведение совета живым и динамичным. А установленная последовательность действий помогает сделать эту работу быстро, ведь рабочее время руководителей очень ценно.

Когда впервые в моей собственной компании заработал Рекомендательный совет, даже имея очень большие ожидания от этого, я все равно был поражен результатом. Не могу сказать, что это было очень просто сделать. Чтобы освоить одну лишь только подготовку к совету, при-

шло приложить немало усилий. Но результат значительно превзошел мои ожидания – всего в течение нескольких недель мои руководители департаментов изменились кардинально. Честно говоря, после того как они начали использовать планирование, участвовать в распределении средств, я понял, что недооценивал их способности.

Когда руководители департаментов начинают проводить еженедельно Рекомендательный совет и сталкиваются не только с необходимостью согласования планов, но впервые начинают осознавать, как их планы влияют на доход, их точка зрения на положение дел в компании полностью меняется. Конечно, первое время им очень тяжело дается эта работа, так как на них обрушивается большое количество информации, в которой до этого им не было нужды разбираться. До этого они могли легко игнорировать положение дел в финансах, сконцентрировавшись только на деятельности своих подразделений. Но все меняется, когда они сталкиваются с необходимостью регулярно отчитываться о результатах и согласовывать свои действия с другими, совместно определять приоритеты, а затем имеющимся доходом закрывать все расходы компании. В этот момент большинство из них впервые осознает, каким на самом деле должен быть уровень дохода компании, чтобы она могла действовать и развиваться. А так как именно потребность в доходе оказывает определяющее влияние на его размер, то, как только члены Рекомендательного совета осваивают эту работу, доход начинает расти. Для высшего руководителя компании это выглядит как какое-то волшебное изменение. До этого у него было ощущение, что он является единственным человеком, который борется за доход, а в этот момент у него появляется настоящая команда.

И есть еще одно наблюдение – когда мне кто-то из владельцев компаний говорит, что у него нет никого, кто мог бы стать со временем директором компании, можно с уверенностью сказать, что в компании не работает Рекомендательный совет. Конечно, если его руководители департаментов не вовлечены в процесс управления всей компанией, владелец просто способен разглядеть среди них будущего директора. У меня никогда не было успешного опыта в том, чтобы брать готового директора со стороны и ставить его на управление компанией. И, честно говоря, никогда не испытывал потребности в этом. Моими компаниями уже много лет управляют талантливые директора, некоторые из них со временем стали партнерами. Секрет очень прост, если вы хотите получить компетентных руководителей, вы просто добиваетесь, чтобы ваши руководители действовали профессионально и использовали профессиональные инструменты. Это требует времени и сил, но дело того стоит.

Одна из распространенных ошибок, которую совершают владельцы небольших компаний, заключается в том, что, принимая участие в Рекомендательном совете в качестве руководителя одного из департаментов, они оставляют всю инициативу в своих руках. Один из моих знакомых рассказывал, что он, будучи владельцем компании, около года принимал участие в заседаниях Рекомендательного совета. В течение этого срока он не видел никаких изменений в сознании руководителей и при этом даже не замечал, что фактически доминирует при решении всех вопросов, тем самым лишая других членов совета возможности проявлять инициативу. Он был самым компетентным, осуществлял полный контроль над деятельностью совета и, в конце концов, ему приходилось самому нести ответственность. Когда он осознал эту ошибку, то вышел из состава Рекомендательного совета и был поражен тем, насколько быстро после этого начал расти уровень ответственности руководителей отделений его компании.

Так что если даже по какой-то причине владельцу приходится принимать участие в заседаниях совета, он должен в этот момент играть роль руководителя департамента и не забирать ответственность у других. Но правильное положение дел – ни владелец, ни директор не принимают участие в Рекомендательном совете, так как из-за этого совет не будет выполнять свое предназначение.

Итак, Рекомендательный совет завершен, председатель проверяет пакет документов, визирует их и передает на одобрение Исполнительному совету. В Исполнительный совет вхо-

директор и его заместители, которым непосредственно подчиняются руководители департаментов. Этот совет отвечает за реализацию планов стратегического и тактического уровня, за вопросы развития компании и совершенствования ее деятельности. Именно Исполнительный совет отвечает за правильное проведение финансового планирования, за то, чтобы использование полученного дохода развивало компанию. Председателем этого совета является директор компании.

Члены совета к его заседанию должны подготовить:

1. Отчеты по выполнению планов за неделю. Обычно это просто план прошлой недели с отметками о выполнении.
2. Графики статистик своих должностей.
3. План на следующую неделю с установленными квотами по статистикам.
4. Планы тактического уровня (продвижение, продажи, предоставление, персонал и т.д.).
5. Предложения в отношении новых документов по политике компании и изменений в существующие политики.

До начала заседания совета должен быть получен пакет документов, разработанный в результате работы Рекомендательного совета. Порядок проведения Исполнительного совета:

1. Члены совета отчитываются о выполнении планов за неделю, демонстрируют статистики, рассказывают о запланированных на следующую неделю задачах и поставленных квотах.
2. Председатель дает оценку общему положению дел с валовым доходом, валовой прибылью, выполнению запланированных задач. Члены совета изучают графики статистик Информационного центра компании, чтобы прийти к согласию в отношении приоритетов деятельности. Графики статистик подразделений позволяют очень точно оценить их результаты и это можно соотнести с планируемыми расходами. Чтобы действительно использовался инвестиционный подход, нужно следить за тем, чтобы поощрялись подразделения, у которых высокие результаты и те, которые благодаря инвестициям позволят значительно повысить доход.
3. Члены совета обсуждают ход выполнения планов тактического и стратегического уровня, выполнение бюджета, при необходимости корректируют оперативные планы. Добиваются, чтобы и оперативные и тактические планы были полностью согласованы.
4. Председатель совета зачитывает основные пункты протокола Рекомендательного совета и Директивы по распределению средств. Члены совета рассматривают эти данные с точки зрения соответствия приоритетов деятельности. При необходимости вносят дополнения и исправления. Документы, представленные Рекомендательным советом, являются для Исполнительного совета рекомендацией, поэтому он может вносить любые изменения и дополнения в эти документы. Например, это могут быть изменения квот, добавление или отмена задач в планах департаментов, отклонение предложенных заявок на выделение средств, изменение сумм или включение в Директиву по распределению новых заявок и т.д. Если в результате своей работы Рекомендательный совет сделал грубые ошибки и требуется значительная коррекция планов, Исполнительный совет может вернуть протокол и документы на доработку. В этом случае Рекомендательный совет придется провести повторно.

5. Рассматривает предложения членов Рекомендательного и Исполнительного совета по изменениям и дополнениям политики и стратегическим планам. Согласовывает всю новую политику компании.

Главный приоритет при планировании деятельности компании и при распределении средств – повышение дохода. Довольно часто деятельность советов превращается в рутинную работу, когда руководители согласовывают планы, выполняют множество действий, но при этом упускают главное – планирование дохода. Все описанные выше действия имеют смысл, только когда каждая из задач рассматривается с точки зрения ее вклада в повышение дохода. Исполнительный совет должен следить за тем, чтобы эта точка зрения была приоритетной на всех уровнях планирования. Именно Исполнительный совет несет ответственность за то,

чтобы доходы компании превышали расходы и поддерживался приемлемый уровень кредиторской задолженности. Несмотря на то, что окончательное одобрение документов по финансовому планированию осуществляется в Офисе владельца, на уровне компании за финансовую деятельность отвечает Исполнительный совет.

В конце заседания председатель визирует все документы, которые необходимо передать дальше для одобрения финансового планирования на неделю. Этот пакет документов отправляется Руководителю финансовой службы Офиса владельца на рассмотрение и одобрение.

Если компания пока еще небольшая, и директору компании напрямую подчиняются руководители департаментов, вам придется объединить функции Исполнительного и Рекомендательного совета в один. В таком случае его имеет смысл называть Исполнительным советом, а когда компания вырастет и в иерархии появится уровень заместителей директора, нужно будет сформировать Рекомендательный совет.

Описанные выше действия могут выглядеть сложными для тех, кто впервые сталкивается с необходимостью организовать деятельность по координации в компании. Чтобы в этом было проще разобраться, могу рекомендовать сначала сделать демонстрацию всего описанного процесса. Для этого на основе документов, которые есть в приложении, разработать приблизительные формы документов для своей компании, взять пару руководителей и вместе с ними шаг за шагом имитировать весь описанный выше процесс. При этом вы увидите, как нужно доработать формы документов, чтобы они подходили к вашей деятельности. Следующий этап – провести «полномасштабную демонстрацию» с участием всех участников процесса. Пусть они сначала прочитают эту книгу, и затем, прямо по описанной в этой главе последовательности, вы вместе с ними проведете игру, которая имитирует действия Рекомендательного и Исполнительного совета. Это поможет вам окончательно доработать формы документов для внедрения.

Еще один организационный момент – после того как вы разберетесь в процедуре, установите точное время для проведения каждого из советов. Например, в первый рабочий день отчетной недели:

9:00-10:00 Координация руководителей департаментов с подчиненными. В процессе этой координации они подготовят все необходимое для Рекомендательного совета.

10:00-12:00 Рекомендательный совет. Двух часов более чем достаточно для его проведения. Чем больше опыта будет у руководителей, тем быстрее они будут справляться с этой работой. Со временем можно будет сократить это время до одного часа.

12:00-13:00 Исполнительный совет. Как показывает опыт, этого времени вполне достаточно.

Вы избавите себя от дополнительной работы, если раз и навсегда установите жесткое расписание для проведения советов. Согласно этому расписанию Рекомендательный совет «упирается» в Исполнительный. Как показывает опыт, когда срок ограничен какими-то достаточно твердыми обстоятельствами, его соблюдают. Ведь работа обычно занимает ровно столько времени, сколько есть в распоряжении. Если вы жестко ограничите время для проведения этих мероприятий, участники советов будут прикладывать усилия, чтобы уложиться в отведенное время. Бывает, что в самом начале вам придется переносить советы из-за того, что кто-то не успевает подготовиться к их проведению. Постепенно, усиливая давление на руководителей, вы сможете добиться, чтобы установленное расписание соблюдалось. Очень не рекомендую устанавливать «плавающее» расписание, которое может меняться в зависимости от обстоятельств, это препятствует хорошему планированию дня и наносит удар, в первую очередь, по самым организованным руководителям.

Конечно, когда вы начнете применять эти данные, у вас будет возникать множество дополнительных вопросов. На большую часть из них вы можете найти ответы в этой книге.

## Глава 10. Модель распределения

Для того чтобы заработал процесс еженедельного распределения средств, необходимо установить точные правила в отношении некоторых категорий расходов. Эти правила позволят с первой же недели поддерживать рациональность в распределении средств, даже если в этот момент еще не сформирован проверенный бюджет и у руководителей нет точного представления о том, какой вес каждая категория расходов должна составлять в доходе. Ведь каким-то образом им необходимо ориентироваться, какую часть средств можно направить на выплату заработных плат, а какую обязательно нужно тратить на продвижение. Кроме того, есть категории расходов, на которые подобно резервам всегда пытаются выделять деньги по остаточному принципу. И, как мы уже разобрали, это приводит к тому, что на такие статьи деньги практически не выделяют.

Первая категория – обязательные отчисления, которые еженедельно осуществляет непосредственно Руководитель службы финансов Офиса владельца (РСФ). При использовании системы разделения счетов эти деньги никогда не попадают на Главный счет:

- Средства Резервного счета;
- Средства Счета дивидендов.

Размер этой категории расходов уже рассматривался в пятой главе. В сумме резервы и дивиденды обычно не превышают 10—20% валовой прибыли. Если в компании не используется система разделения счетов, а используются отдельные фонды, которые, по сути, являются виртуальными счетами, у РСФ работы прибавляется. Он должен следить за тем, чтобы эти деньги были в сохранности и своевременно выплачивались. Идеально, когда эти деньги выводятся со счетов компании сразу после еженедельного одобрения Директивы по распределению средств. Мне неоднократно приходилось сталкиваться с тем, что, когда деньги этих фондов находятся на счетах компании, из-за ошибок в учете и по другим причинам компании удается залезть в эти фонды. Так что лучше их быстро выводить, в этом случае будет обеспечена их сохранность и у руководителей компании не будет складываться ложное представление о наличии денег.

Следующая категория – Счет оборотных средств, на который из валового дохода производят переводы той части дохода, которая должна быть потрачена на закупку товара и логистические затраты, связанные с его доставкой в компанию. В большинстве компаний на этот счет так же, как на счет Резервов, деньги переводят один раз в неделю. Может возникнуть вопрос о том, зачем это делать раз в неделю, а не сразу по поступлении суммы валового дохода. Дело в том, что ежедневное перечисление добавляет работы РСФ с одной стороны и делает невозможным проводить распределение оборотных средств в соответствии с приоритетами с другой.

Так же, как и с обычными расходами компании, если их пытаться одобрять каждый день, в текущем режиме невозможно применить инвестиционный подход. Ведь для него необходимо сначала понять, какая сумма есть в распоряжении, сопоставить с планами поставок товаров на несколько недель, оценить приоритеты отдельных оплат поставщикам или расходов на логистику и принять решение, как потратить эти деньги, чтобы они принесли максимальную пользу. При ежедневных отчислениях на Счет оборотных средств рациональность их использования всегда снижается, так как решения принимаются либо на основе какого-то установившегося правила, либо на основе мнения и интуиции человека, отвечающего за оплаты поставщикам. В результате всегда возникает множество ошибок, например, не выделяют заранее средства на оплату таможенных расходов, и когда груз приходит на таможенню, невозможно быстро сделать таможенные платежи, и компания несет убытки. Кроме того, отсутствие системы в использовании Счета оборотных средств открывает возможности для злоупотреблений.

Имеет смысл поступить так же, как и в случае с остальными расходами – организовать Совет по распределению оборотных средств. В такой совет обычно входит руководитель департамента, отвечающий за закупки и логистику, руководитель департамента, отвечающий за продвижение и продажи, и руководитель Финансового департамента. Принимая решения о том, какие именно счета будут оплачены, они подобно Рекомендательному совету используют планы на неделю, план по продажам и план по предоставлению продукта и принципы, которые способствуют повышению кредитоспособности. Так же, как и в случае с остальными расходами, их задача оценить, как распорядиться оборотными средствами, чтобы повысить доход компании. Решение этого совета должно быть одобрено сначала Директором компании, а затем РСФ, после этого осуществляются оплаты с этого счета. Только в этом случае можно будет обеспечить разумное использование оборотных средств. При таком подходе есть еще одно преимущество, можно организовать оплаты поставщикам в определенный день недели. Благодаря этому у Финансового департамента снизятся трудозатраты – можно будет оплачивать счета из оборотных средств в один день недели, а оплаты текущих расходов в другой день. Поставщики быстро привыкнут к тому, что ваша компания оплачивает их счета раз в неделю. Интересно, что при этом доверие к компании со стороны кредиторов растет, ведь это демонстрирует наличие системности в работе с финансами, а это – один из признаков хорошей кредитоспособности.

Если ваша компания выполняет работы на заказ и у вас нет собственных оборотных средств, то переводить деньги на Счет оборотных средств только раз в неделю, как правило, не получается. Например, в типографию поступают заказы, сроки изготовления которых, как правило, не превышают пары недель. Если нет собственных оборотных средств и необходимо использовать предоплату клиента, ждать до окончания отчетной недели, как правило, нельзя. В таком случае РСФ должен будет делать переводы денег на Счет оборотных средств ежедневно. Для этого он, конечно, должен получать расходные сметы по каждому заказу, на который получена предоплата. Если при этом не используется система разделения счетов, работы будет еще больше, так как ему необходимо будет следить за правильным использованием фонда оборотных средств.

Если таким способом обращаться с оборотными средствами, компания не сможет потратить их, не сможет проедать. Но для растущей компании этого будет недостаточно, необходимо обеспечить, чтобы они постоянно росли. Мне приходилось неоднократно сталкиваться с компаниями, которые планируют значительно повысить доход, но при этом не уделяют достаточно внимания росту оборотных средств. Простая логика подсказывает, что, если торговая компания собирается удвоить за год валовой доход, для этого также необходимо удвоить и объем собственных оборотных средств. И если средняя валовая прибыль такой компании составляет 30%, то ей также необходимо еженедельно выделять как минимум 3,2% маржи и направлять эту сумму на увеличение оборотных средств, чтобы за год они удвоились. А если валовая прибыль составляет в среднем 20%, то такое еженедельное пополнение оборотки из валовой прибыли должно составлять как минимум 5,5% и соответственно для 15% это 7,8% еженедельно. Если же есть ощутимая инфляция и компания работает с импортным товаром, эти отчисления должны быть еще выше.

Таким образом, кроме правила в отношении резервов и дивидендов необходимо также установить определенный процент валовой прибыли, который пойдет на увеличение оборотных средств. Это еще одна статья расходов для компании, и она также должна войти в ФП №1, найти свое отражение в бюджете, и РСФ должен обеспечить ее выполнение.

В некоторых случаях используются еще более жесткие правила в отношении оборотных средств. Например, мы издаем книги и печатаем множество различных материалов, которые затем реализуются через филиалы компании. Согласно установленной политике, из валового дохода от продажи таких материалов вычитаются только резервы и дивиденды, около 10%

оставшейся суммы поступает на Главный счет и используется для оплаты текущих расходов, а все остальные деньги поступают на Книжный счет, который является разновидностью Счета оборотных средств. С Книжного счета производится оплата только счетов, связанных с изданием новых материалов. Благодаря этому за последние три года компания создала довольно хороший запас материалов на складе и достаточные для издания новых материалов запасы денег. Когда я закончу работу над этой книгой, ее подготовка к печати и издание также будут оплачены из этих денег. Такую практику имеет смысл применять в любых видах деятельности, где необходимо создавать запасы способствующих деятельности товаров.

*Внешний вид компании – то, какое впечатление территория, помещение, сотрудники, документы и т.п. создают у публики (клиенты, партнеры, поставщики и т.д.).*

Следующая категория расходов, для которой необходимы правила, – расходы на продвижение. Когда руководители сталкиваются с нехваткой средств, они слишком часто в первую очередь начинают жертвовать именно расходами на продвижение. Особенно ярко это проявляется, когда еще нет проверенного в работе бюджета и хорошего опыта работы с ФП №1. Ведь большинство руководителей департаментов не имеют глубоких знаний в маркетинге и, в этом случае, расходы на рекламу, на внешний вид компании, участие в выставках и другие мероприятия выглядят для них как деньги на ветер. Тем более, что значительная часть действий по продвижению не приносит мгновенной отдачи.

Если вы выясните, что думают производственники о расходах на разработку фирменного стиля и печати качественных рекламных буклетов, то вам станет ясно, что они легко принесут все это в жертву, чтобы купить новый инструмент и улучшить вентиляцию на производстве. Если денег не хватает на все расходы, а это является вполне обычной ситуацией при распределении средств, расходы на продвижение сокращают. А ведь именно расходы на продвижение определяют успех в получении дохода и, в первую очередь, способствуют росту компании.

Поэтому необходимо установить правило, в соответствии с которым средние еженедельные расходы на продвижение должны быть не менее, чем какой-то определенный процент валовой прибыли. В нашей компании на продвижение в среднем тратится около 15% валовой прибыли. Конечно, в разных компаниях он будет разным. Например, если это компания по переработке промышленных отходов ее клиентами могут быть лишь пара десятков предприятий региона. При этом известно имя каждого из этих клиентов и поэтому расходы на продвижение могут быть небольшими 3—5%. Но, как правило, для большинства компаний эта категория расходов составляет 10—15% валовой прибыли за неделю. Когда вы только начинаете внедрять финансовое планирование, вы можете взять за основу данные из ФП №1, чтобы посчитать, сколько вы обычно тратите на это. Сопоставьте это со средним размером валовой прибыли за неделю и вы получите необходимый процент. При этом стоит вдобавок оценить, достаточно ли, с вашей точки зрения, компания тратила на продвижение в прошлом. Возможно, стоит несколько повысить этот процент, чтобы можно было увеличить эти расходы.

В кризисные моменты, когда резко меняются потребительские предпочтения, требуется менять способы продвижения и усиливать его. Это требует дополнительных расходов, и несмотря на то, что в такие периоды приходится экономить как никогда, процент расходов на продвижение приходится повышать. Если РСФ будет обращать внимание на этот факт, компания сможет легче пережить кризис. В тот момент, когда ваши конкуренты будут отчаянно экономить на продвижении, чтобы справиться с финансовыми проблемами, при разумном подходе вы сможете усилить свое положение на рынке.

Какие именно расходы необходимо сделать для продвижения, решают руководители согласно процедуре, которая была описана в девятой главе. Правило в отношении процентов относится только к сумме расходов на продвижение и ограничивает их минимальный размер. При этом не имеет смысла ограничивать верхнюю планку этих расходов, достаточно только следить за тем, чтобы они не снижались ниже установленного уровня. За этим следит Испол-

нительный совет и РСФ, когда одобряет Директиву по распределению средств. При этом, обратите внимание, речь не идет о том, что директивно снимается на продвижение определенная часть валовой прибыли. Контролируется только средний за несколько недель уровень расходов на продвижение. Ведь если руководители действительно используют инвестиционный подход при оплате счетов, в одну неделю процент расходов на продвижение может быть выше, а в следующую неделю ниже. Нет никакого смысла фиксировать сумму каждую неделю, это будет ограничивать руководителей компании в контроле финансов и, соответственно, ограничит их уровень ответственности. Излишняя механистичность в управлении финансами снижает эффективность их использования.

Следующий важный момент – расходы на выплату заработной платы и связанных с этим налогов, всех начислений и удержаний, банковских расходов, отпускных и бонусов. Если вы рассмотрите структуру валовой прибыли компании, то обнаружите, что, когда эти расходы приближаются к 50% средней валовой прибыли за неделю, у компании практически не остается средств для развития. А если они составляют около 60%, это можно назвать смертельным уровнем, не будет не только развития, но и резервов, и дивидендов, и, скорее всего, даже амортизационных отчислений, и компания будет просто себя проедать. Нормальное положение дел, когда компания тратит на все расходы, связанные с вознаграждением сотрудников, не более 30% валовой прибыли. При этом у нее будет достаточно средств для развития и будет некоторый запас прочности. Это – идеальное положение дел, но горькая правда такова, что на практике это встречается очень редко.

Когда я впервые посчитал в своей производственной компании долю заработной платы в валовой прибыли, она составила 55%. В этот момент мне стало ясно, почему отчаянно не хватает средств на развитие, почему приходится идти на странные решения по снижению налогов, почему не удается накопить резервы и не хватает денег на продвижение. В то же время я хорошо понимал, что невозможно снизить размер заработной платы, он не был высоким, и, конечно, невозможно сократить количество сотрудников. Было очевидно, что снизить этот процент без сокращения размера заработной платы можно, только повышая доход. Поэтому я внедрил описанную в этой книге систему финансового менеджмента, что само по себе способствовало повышению дохода, усилил маркетинг компании, временно пожертвовав размером отчислений в резервы. При этом я установил твердое правило, согласно которому процент средств на заработную плату должен снижаться на 0,2% еженедельно. Благодаря этому за два года удалось снизить общий процент по этой категории расходов до 35%, что было вполне приемлемым уровнем для производства с большой долей ручного труда. При этом росло количество сотрудников, и средний размер заработной платы постепенно повышался благодаря тому, что средняя валовая прибыль компании за эти два года выросла примерно в четыре раза. Так что если при составлении ФП №1 вы обнаружили, что расходы на заработную плату зашкаливают, для начала просто зафиксируйте текущий процент зарплаты в валовой прибыли, а затем начинайте работать над повышением дохода, постепенно снижая долю заработной платы до приемлемого для компании уровня. Важно учесть, что здесь имеются в виду абсолютно все расходы на зарплату, отпускные, выплаты при увольнении и все налоги, которые возникают в связи с этими выплатами, а не только «сумма на руки».

Если доля заработной платы ограничена, руководителям приходится использовать инвестиционный подход даже в отношении персонала. Когда возникает необходимость нанять нового сотрудника, они рассматривают, как это поможет увеличить доход компании. И с другой стороны – они будут внимательно следить, какой вклад в доход вносит каждый новый сотрудник. Благодаря этому поднимается на новый уровень эффективность использования персонала, ведь независимо от того, сотрудник какого из подразделений работает неэффективно, это оказывает давление на всех. Поэтому любые изменения в штатном расписании тщательно продумывают, согласовывают на Рекомендательном и Исполнительном совете. Могут сказать,

что, будучи директором компании, я впервые начал получать от руководителей департаментов предложения о сокращении неэффективных сотрудников только после того, как начал работать Рекомендательный совет. До этого момента у меня было ощущение, что эффективное использование персонала интересовало только высших руководителей.

Такой подход также оказывает влияние и на качество работы департамента построения, который отвечает за найм и введение в должность. Ведь чем выше будет компетентность нанятого сотрудника и чем быстрее он освоится со своей работой и начнет давать результат, тем быстрее компания получит ожидаемую отдачу. А до этого момента она только будет тратить деньги на организацию рабочего места и заработную плату.

Обратите внимание также на такую статью расходов, как отпускные выплаты. Необходимо учесть, что в зависимости от установленной продолжительности отпуска на предприятии, доля отпускных в общем фонде заработной платы будет составлять 7,5%—11%, это довольно значительная сумма. Кроме того, из-за того что отпуска обычно распределяются неравномерно в течение года, возникают периоды, когда уходит в отпуск большое количество сотрудников. В такие моменты процент обычных отчислений на заработную плату может не покрывать расходов, особенно когда это приходится на межсезонье. Чтобы справиться с этим, необходимо заранее создавать фонд отпускных, в котором будет накапливаться какая-то часть денег, выделяемых на заработную плату из еженедельной валовой прибыли.

И последний момент, на который нужно обратить особое внимание, – расходы на повышение компетентности сотрудников. Чтобы компания росла, сотрудникам необходимо постоянно проходить какое-то обучение. Большинство из них начинают работу в компании, не имея достаточных знаний, и это ограничивает эффективность работы. Нам приходится обучать сотрудников использованию компьютерных программ, повышать знания в области бухгалтерского учета, организовывать тренинги по продажам, обучать специалистов по маркетингу новым технологиям, а технических специалистов – использованию оборудования и инструментов. Поэтому, в какой бы области бизнеса мы не работали, придется постоянно тратить средства на обучение. Эта статья расходов обычно находится в еще более плачевном состоянии, чем расходы на продвижение, и поэтому в отношении нее необходимо также установить правило, подобное правилу в отношении расходов на продвижение. Основываясь на опыте и данных статистических исследований<sup>17</sup> в области расходов на обучение персонала, можно сказать, что такие расходы должны составлять 5—10% от размера фонда заработной платы. Например, в нашей консалтинговой компании они составляют 5% валовой прибыли.

Таким образом, разрабатывая правила распределения средств, которыми будут руководствоваться члены Рекомендательного и Исполнительного совета, необходимо определить политику в отношении перечисленных ниже видов расходов.

- **Резервы**

Это точно установленный процент валовой прибыли, который РСФ перечисляет еженедельно на Резервный счет. Эти деньги не попадают на Главный счет и не могут использоваться никем, кроме Офиса владельца.

- **Дивиденды**

Подобно резервам, определенный процент валовой прибыли еженедельно перечисляется на Счет дивидендов. Этими деньгами распоряжаются владельцы компании.

- **Оборотные средства**

На основе данных о стоимости основных материалов или закупочной цены товаров, часть валового дохода еженедельно (иногда ежедневно) переводится на Счет оборотных средств. Эти

---

<sup>17</sup> По данным доклада HR Benchmarking Survey 2010 компании PricewaterhouseCoopers, средние расходы на обучение персонала составляли \$384 в год на одного сотрудника.

деньги могут быть потрачены только на приобретение материалов или закупку товаров в торговле.

- **Увеличение оборотных средств**

Определенный процент валовой прибыли за неделю переводится РСФ на Счет оборотных средств с целью постепенного увеличения. Эти деньги могут быть использованы только для оплат со Счета оборотных средств.

- **Расходы на продвижение**

Устанавливается минимальный процент валовой прибыли на эту категорию расходов, для разных видов бизнеса он может значительно отличаться, но, как правило, находится в диапазоне 10%—20% валовой прибыли. Этот установленный минимальный процент совершенно не означает, что такую сумму должны автоматически перевести в какой-то фонд, а затем использовать на продвижение. Это означает только, что РСФ должен следить за тем, чтобы в среднем расходы компании на продвижение за неделю были не меньше, чем этот процент. Рекомендательный совет при этом одобряет все заявки на выделение средств по этой статье.

- **Зарботная плата**

Устанавливается максимальный процент валовой прибыли на эту категорию расходов. Обычно он находится в диапазоне 20-40%. К этой категории относится все, что связано с выплатой вознаграждения сотрудникам, в том числе и связанные с такими выплатами налоги.

- **Расходы на обучение персонала**

Подобно расходам на продвижение устанавливается только процент от валовой прибыли, за соблюдением которого следит РСФ. Все заявки рассматриваются и одобряются в обычном порядке.

Благодаря этим правилам руководители смогут избежать ошибок, а РСФ сможет обеспечивать контроль и разумное распределение средств, способствующее повышению дохода.

## Глава 11. Процедура приобретения

После того как прошло одобрение заявок и Директива по распределению средств поступила в Финансовый департамент, а соответствующая одобренным заявкам сумма была перечислена на Главный счет, необходимо начать оплаты счетов. Первое, что для этого необходимо – оповестить всех составителей одобренных заявок об одобрении и вернуть неодобренные заявки. Это делает Финансовое отделение, как именно это происходит, вы узнаете далее в этой главе. Сразу после оповещения составителей заявок в Финансовый департамент начинают поступать счета на оплату и договора. Начинается работа по проверке счетов, оплата и оформление документов на приобретение – будни финансового департамента.

*Первичный документ (в бухгалтерии) – составляется в момент совершения хозяйственной операции, подтверждает что она произошла. Также он устанавливает ответственность исполнителя за такую операцию. Например: накладная, акт, кассовый ордер и т. п.*

Несмотря на то, что большая часть работы, направленной на рациональное использование денег, уже выполнена, но как говорят «дьявол в мелочах», и от того, насколько хорошо организовано само приобретение, также зависит эффективность использования средств. Ведь довольно часто в практике бизнеса мы сталкиваемся с тем, что приобретения делают по завышенным ценам, первичные документы поступают с большими задержками и ошибками, а приобретенное имущество не передается правильно в эксплуатацию сотрудникам.

*Хозяйственная операция – отдельное действие при осуществлении деятельности по созданию благ и предоставлению их потребителям. Например, получение товара от поставщика, оплата счета, отгрузка покупателю и т.д.*

Если эти процессы не налажены, у Финансового департамента возникает большое количество лишней работы, деньги расходуются зря, а отчетность не отражает положение дел в финансах. Насколько может быть неорганизованной работа Финансового департамента по оплате счетов? Могу привести один пример, который мне рассказал один из клиентов. Он случайно обнаружил, что его компания стала жертвой мошенников только по причине неорганизованности. Эти мошенники рассылали различным компаниям среднего размера счета на оплату печати рекламных буклетов, визиток и другой полиграфической продукции. Просто печатали счета на оплату и отправляли по почте в тысячи компаний. Естественно, никакой полиграфической продукции мошенники не выпускали. Удивительно, но часть счетов оплачивалась, и тогда они по почте отправляли акты о выполнении услуг, подтверждающие выполнение работ. Если плательщик обнаруживал, что его надули и обращался с требованием вернуть деньги, оплату возвращали. Если обвиняли в мошенничестве, они заявляли, что это – ошибочно выставленный счет. Но поразительно то, что очень большое количество компаний просто оплачивало эти счета и бухгалтерия после этого предпочитала подписать акты и закрыть вопрос. Возможно, эти мошенники действуют и по сей день, используя неорганизованность предпринимателей.

Когда Финансовый департамент получает счет на оплату от составителя заявки на выделение средств, первое действие – проверить, есть ли одобренная заявка и соответствует ли ей представленный счет. Следующее действие – необходимо произвести проверку уровня цен. Когда я рассказываю на семинаре о том, что указанные в счетах цены необходимо проверять, то слышу много возражений о том, что их невозможно проверить, что это не относится к работе Финансового департамента и многое другое. Особенно много возражений, когда речь заходит о счетах, которые подают профессиональные снабженцы. Дескать, они «тигры» в этой области, и никакой финансист не сможет получить лучшие цены.

У меня самого были сомнения, когда впервые Финансовый департамент нашей компании начал проверять цены. И что интересно, в первую же неделю работы компания получила

экономии, сопоставимую с годовой зарплатой сотрудника. Оказалось, что компания приобретает металл для изготовления изделий по цене выше рыночной. Мне пришлось провести собственное расследование, чтобы разобраться в этом вопросе, и я выяснил, что в момент, когда мы выбирали этого поставщика, его цены были действительно лучшими. Кроме того, нужно признать, что его менеджеры работали очень хорошо, металл они доставляли очень быстро. Но когда биржевые цены на медь снизились, через некоторое время снизились и среднерыночные цены на прокат из медных сплавов. Большинство поставщиков проката цены понизили, а наш поставщик продавал свои запасы по старой цене несмотря на общее снижение цен на этот товар. Нужно отдать должное, они, конечно, молодцы, что позаботились о сохранности оборотных средств своей компании, но мое предприятие тратило деньги зря.

Мои наблюдения говорят, что очень часто снабженцы производственных и других компаний, вместо того чтобы постоянно мониторить рынок и искать выгодного поставщика, предпочитают ходить по проторенной дороге. Их можно понять, если на твоих плечах снабжение производственной компании и для нормальной работы необходимо обеспечить наличие сотни различных материалов, тратить время на поиск альтернативных поставщиков не хочется. Но в результате компания теряет значительные суммы. Кроме того, довольно часто менеджеры по закупке получают откаты от поставщиков. Естественно, что в таком случае цена не может быть оптимальной, в нее как минимум заложена сумма отката. Конечно, такое действие является преступлением с точки зрения закона и это предательство по отношению к компании.

Сегодня по многим позициям произвести проверку цен можно не вставая со стула, достаточно использовать поисковик или зайти на отраслевые порталы. Если в процессе проверки цены было обнаружено, что это приобретение без снижения качества товара или услуги можно сделать дешевле, об этом сообщают составителю заявки. Он обязан теперь договориться с поставщиком и получить счет на приемлемую сумму. Он просто подает этот счет в Финансовое отделение. Не буду утверждать, что можно легко проверить цены на любые приобретения, конечно, это невозможно сделать по всем позициям. Но даже регулярные выборочные проверки приносят ощутимую экономию. Одно лишь только понимание того, что поданный сотрудником счет на оплату будет проверен с точки зрения цены, оказывает ощутимое влияние. Никому не захочется получить отказ в оплате счета из-за того, что при проверке цен будет обнаружено, что можно приобрести дешевле. Мой опыт говорит, что введенная в практику проверка цен всегда приносит ощутимый финансовый результат. На приобретение тратится меньше средств, чем было предварительно одобрено, что позволяет получить дополнительные деньги. Можно сказать, что таким образом даже финансовый департамент может зарабатывать деньги компании.

*Оприходовать (в бухгалтерии) – отразить в учете поступивший товар.*

Следующий момент – первичные документы, которые должны быть правильно оформлены в момент приобретения. Первичные документы являются единственным основанием для отражения хозяйственных операций в учете. Зачастую сотрудники, осуществляющие приобретение, не оформляют правильно первичные документы и не передают их своевременно для учета. В результате затраты рабочего времени возрастают многократно из-за дополнительной работы. Ведь если нет первичных документов, полученный товар или материал невозможно оприходовать, а если его поступление не отражено в учете, невозможно официально выдать его в производство или отгрузить клиенту. Из-за отсутствия или неправильного оформления первичных документов у бухгалтеров возникает огромное количество лишней работы. И когда руководители требуют отчеты, их практически невозможно подготовить безошибочно, так как данные в системе учета не соответствуют реальному положению дел.

Причина этого в том, что приобретения осуществляют самые разные сотрудники, и при этом они заинтересованы получить то, что необходимо для выполнения обязанностей, а забота о документах для них не является приоритетной. Они просто забывают, не обращают вни-

мание, упускают что-то. А потом им приходится заново связываться с поставщиками, получать недостающие документы. Бухгалтерия вынуждена им постоянно напоминать о том, какие документы они должны получить, все это создает лишний хаос и не способствует нормальной работе.

Чтобы с этим справиться, рекомендую использовать специальный документ, который помогает не упустить важные моменты в процессе приобретения и выполнить все необходимые действия сразу. Мы называем этот документ «заказ на приобретение».<sup>18</sup> В отличие от заявки на выделение средств, заказ оформляют только после того, как деньги уже выделены. Заказ на приобретение содержит перечень всех пунктов, которые необходимо выполнить разным сотрудникам компании, чтобы осуществить покупку и оформить все необходимые документы. В этой форме не указывается, как именно необходимо выполнить тот или иной пункт, это определяется должностными обязанностями. Указывается только, кто и что именно должен выполнить в процессе приобретения, оприходования и выдачи в эксплуатацию.

Когда сотрудник выполнил какой-то пункт, он заверяет это своей подписью и указывает дату и время. Это позволяет при необходимости сделать анализ и обнаружить, где останавливается движение заказов на приобретение в компании. Как и любой другой процесс, приобретение должно выполняться точно и быстро, ведь от этого зависит обеспечение сотрудников необходимыми для работы ресурсами и в результате – успех в выполнении планов. Каждый сотрудник, который в соответствии с последовательностью шагов заказа получил его в руки, проверяет, выполнены ли предыдущие пункты. Если не выполнены, он должен ее вернуть тому, кто не завершил свою работу. Таким образом осуществляется постоянный взаимный контроль и необходимые действия практически невозможно упустить. В процессе выполнения к форме заказа на приобретение прикрепляют все необходимые документы и передают его дальше. Как правило, передача заказа на приобретение осуществляется из рук в руки.

Заказ на приобретение выписывает сотрудник Финансового департамента, который отвечает за расходы. После того как он получил одобренную РСФ Директиву по распределению средств, на все одобренные заявки он оформляет заказы на приобретение, регистрирует их в журнале регистрации заказов и передает заказчикам, которые подавали заявки. Не одобренные заявки он передает составителям.

После получения этого бланка заказа заказчик связывается с поставщиком товара или услуги, согласовывает условия приобретения, получает счет или договор на оплату, прикрепляет к заказу на приобретение, указывает дату/время, ставит подпись. Руководитель департамента, в котором работает заказчик, проверяет документы на приобретение и направляет дальше, и так далее по шагам формы заказа.

---

<sup>18</sup> В работах Л. Рона Хаббарда этот документ называется розовый (или красный) заказ на приобретение (в англ. purchase order).

## ЗАКАЗ НА ПРИОБРЕТЕНИЕ

Номер \_\_\_\_\_

*Каждый сотрудник, после того как получил эту форму и выполнил необходимые действия, должен указать дату, время и подпись в соответствующей строке. Таким образом, вы подтверждаете, что действие было завершено полностью и с надлежащим результатом.*

### 1. СЕКЦИЯ ПОДГОТОВКИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Департамент: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ ФИО: \_\_\_\_\_

Дата одобрения заявки на выделение средств: \_\_\_\_\_

Одобренная сумма: \_\_\_\_\_

Наименование товара/услуги: \_\_\_\_\_

ПО ДАННОМУ НАИМЕНОВАНИЮ ТОВАРА/УСЛУГИ БЫЛО ОДОБРЕНО  
ПРИОБРЕТЕНИЕ

ДАТА/ВРЕМЯ: \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ: \_\_\_\_\_

### 2. ЗАКАЗЧИК

Департамент: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ ФИО: \_\_\_\_\_

*а. От поставщика получен счет / договор на оплату.*

*б. Документ на оплату проверен, он соответствует установленным требованиям.*

*в. Поставщик подтвердил порядок и сроки поставки, они удовлетворяют потребностям.*

*г. Документ на оплату прикреплен к форме заказа на приобретения.*

ДАТА/ВРЕМЯ: \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ: \_\_\_\_\_

### 3. РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА ЗАКАЗЧИКА

Департамент: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ ФИО: \_\_\_\_\_

*Подтверждаю, что это приобретение этого товара одобрено и является необходимым.*

ДАТА/ВРЕМЯ: \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ: \_\_\_\_\_

### 4. СЕКЦИЯ ПРОВЕРКИ ЦЕН

Департамент: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ ФИО: \_\_\_\_\_

*Проверка цены произведена, цена приобретения одобрена.*

ДАТА/ВРЕМЯ: \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ: \_\_\_\_\_

## 5. СЕКЦИЯ ОПЛАТЫ СЧЕТОВ

Департамент: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ ФИО: \_\_\_\_\_

а. Проверил, что это приобретение было одобрено на ФП и не превышает одобренную сумму.

б. Деньги выделены из статьи/фонда \_\_\_\_\_

в. Оплата производится:           нал \_\_\_\_\_ безнал \_\_\_\_\_

г. Счет на оплату проверен (дата, реквизиты, подписи, печати и прочее)

д. Заказ на приобретение зарегистрирован под номером \_\_\_\_\_

е. № Платежного документа \_\_\_\_\_ № счета к оплате \_\_\_\_\_

ж. Заказчик уведомлен, что счет оплачен.

ДАТА/ВРЕМЯ: \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ: \_\_\_\_\_

## 6. СЕКЦИЯ ИМУЩЕСТВА

Департамент: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ ФИО: \_\_\_\_\_

а. Доверенность на получение выписана и прикреплена к этому заказу.

б. Список документов, которые должен предоставить Заказчик после получения:

ДАТА/ВРЕМЯ: \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ: \_\_\_\_\_

## 7. ЗАКАЗЧИК

Департамент: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ ФИО: \_\_\_\_\_

а. Получен оплаченный товар / услуга. Он полностью соответствует установленным требованиям.

б. К заказу прикреплены оригиналы подтверждающих документов:

в. Документация, лицензии, гарантийные обязательства прикреплены к заказу.

ДАТА/ВРЕМЯ: \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ: \_\_\_\_\_

## 8. СЕКЦИЯ ИМУЩЕСТВА

Департамент: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ ФИО: \_\_\_\_\_

а. Все необходимые первичные документы получены и товар оприходован.

б. Имуществу присвоен и наклеен инвентарный номер

в. Имущество занесено в реестр материальных активов.

г. Имущество передано ответственному за эксплуатацию.

Инв.№ \_\_\_\_\_ ФИО: \_\_\_\_\_

ДАТА/ВРЕМЯ: \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ: \_\_\_\_\_

## 9. НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА РАСХОДОВ

а. Подтверждаю, заказ проверен, приобретение произведено верно.

б. Все документы по этому приобретению помещены в соответствующие папки и отражены в учете.

ДАТА/ВРЕМЯ: \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ: \_\_\_\_\_

Представьте себе, что каждую неделю в компании осуществляются десятки или сотни приобретений, в которые вовлечено множество сотрудников разных подразделений. Если не использовать подобную описанной выше форму, никто не сможет удержать под контролем такое количество процессов. Результатом станут ошибки, потери денег, невыполнение, и вся работа, которая была проделана до этого во время одобрения планов и распределения средств, не принесет ожидаемых результатов.

На практике в компании может использоваться несколько разных видов заказов на приобретение. Например, в типографии имеет смысл иметь как минимум одну форму для приобретения материалов для производства и другую – для остальных расходов. Ведь процессы приобретения для них проходят по-разному, доставка осуществляется на склад материалов, а товары как правило попадают сразу в офис. Маршруты движения документов внутри компании для них будут отличаться. Финансовое отделение должно регистрировать каждый новый заказ на приобретение в специальном журнале, а когда приобретение по заказу завершено, также отмечать это событие в журнале. Это поможет контролировать процесс прохождения заказов на приобретение через компанию, чтобы процесс приобретения шел без задержек.

Разработать такие формы несложно, нужно, чтобы кто-то из руководителей, достаточно компетентный в этой области, нарисовал приблизительную схему, в которой отражены все участники процесса, и указал, какие должны использоваться документы. Затем он собирает в одной комнате всех участников процесса и устраивает деловую игру, во время которой имитируют прохождение заказа на приобретение в компании. В процессе эту схему дорабатывают, добавляют недостающие действия и документы и разрабатывают бланк заказа. Пробное использование этого бланка сразу выявит недостатки, после исправления которых форма заявки будет вполне пригодной для использования.

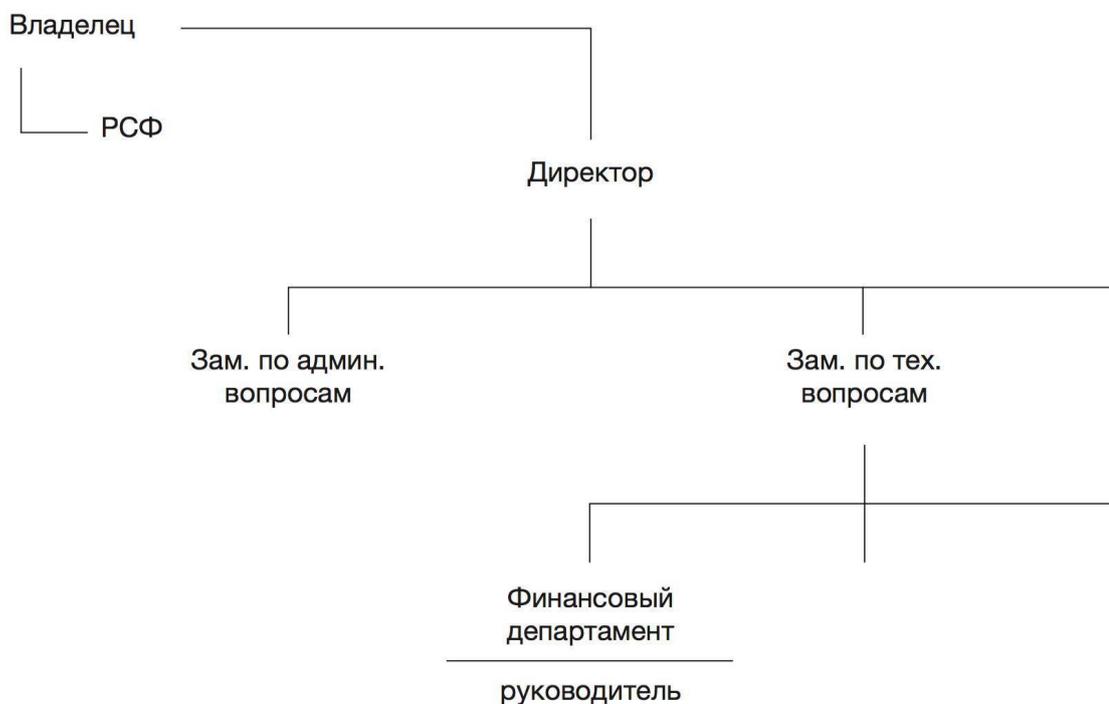
Этот процесс можно было бы автоматизировать, если бы не было необходимости использовать бумажные документы при работе с контрагентами. Но пока мы вынуждены использовать бумажные доверенности, накладные и акты, бумажная форма заказа на приобретение – единственный способ, как это можно организовать на практике.

## Глава 12. Руководитель службы финансов

Руководитель службы финансов Офиса владельца (РСФ) – ключевая фигура в системе финансов. Его должность находится в Офисе владельца, он – доверенное лицо владельца компании, которому поручен контроль всей финансовой деятельностью компании. При этом очень важно понимать, что РСФ не является руководителем для директора компании и руководителя Финансового департамента. Бытует мнение, что раз человек что-то контролирует, он является руководителем, но это не одно и то же. Для директора компании руководителем является владелец, а для руководителя Финансового департамента – заместитель директора по техническим вопросам.

Можно было бы сравнить РСФ с регулировщиком уличного движения, который дает сигналы автомобилистам и пешеходам, контролирует соблюдение правил и добивается, чтобы не было заторов. Но он не управляет водителями автомобилей или пешеходами, не указывает им, куда им нужно двигаться и зачем. Подобно регулировщику РСФ добивается, чтобы руководители соблюдали правила и действовали так, чтобы доход компании рос и она разумно распоряжалась деньгами. Непосредственным руководителем РСФ является руководитель Офиса владельца, как правило, это председатель совета учредителей. В небольших компаниях эту работу выполняет сам владелец компании, по крайней мере, пока не подготовит подходящего сотрудника. Не рекомендуется поручать руководителю Финансового департамента выполнение функций РСФ, это приведет к конфликту интересов. Ведь РСФ должен проверять и контролировать деятельность Финансового департамента, это – большая часть его работы.

Командные линии РСФ показаны на схеме.



*Ассигнования – денежные средства, выделенные на определенную статью расходов. Происходит от лат. assignare – назначать, выделять.*

### **Функции РСФ:<sup>19</sup>**

#### **• Обеспечение роста денежных резервов Офиса владельца.**

Это сбережения, находящиеся на Резервном счете компании, которым распоряжается офис владельца. Для обеспечения безопасности резервов обычно их выводят из компании, при этом часть этих средств уходит на налоги, возникающие при выводе этих денег со счетов компании.

#### **• Улучшение соотношения «ассигнования—предоставление» компании.**

#### **• Резервы**

Следит за тем, чтобы средний размер одобряемых расходов соответствовал среднему объему предоставленных клиентам продуктов. Например, в случае получения больших предоплат, удерживает размер расходов на разумном уровне.

#### **• Точные и своевременные доклады руководству.**

Доклады о положении дел в финансах, состоянии счетов и т.п.

#### **• Регулирование всех отклонений в финансовой деятельности компании.**

Добивается, чтобы компания следовала установленным правилам обращения с финансами, и, если обнаруживает отклонения, добивается немедленного устранения.

#### **• Финансирование проектов офиса владельца.**

Речь идет о проектах, выполняемых под управлением владельца и финансируемых из средств Резервного счета или дивидендов. Например, это экспериментальные проекты по созданию новых продуктов, способов продвижения или созданию новых подразделений или компаний.

### **Ценный конечный продукт РСФ**

*Ценный конечный продукт (ЦКП) – результат труда, представляющий ценность для получателя и предоставленный ему в завершенном виде.*

1. Компания с растущей валовой прибылью.
2. Хорошая заработная плата сотрудников компании.
3. Компания, приносящая владельцам дивиденды.

### **Статистики РСФ**

*Статистика – выраженные в числах данные о уровне производства продукта по сравнению с предшествующим моментом времени. Если уровень производства увеличивается, говорят, что статистика растет. Если он уменьшается, говорят, что статистика падает. Для оценки статистик используют графики, которые показывают, как количество продукта изменяется со временем.*

#### **• Сумма выплат владельцам**

В статистику подсчитывается сумма фактически выплаченных за неделю денежных резервов и дивидендов.

#### **• Соотношение «ассигнования—предоставление»**

Это двойная статистика, на одном графике показана статистика «ассигнования», которая является суммой всех фактически осуществленных со Счета №1 перечислений за неделю. Второй график – «предоставление», показывает общую стоимость фактически предоставленных клиентам товаров или услуг. Более подробно эта статистика рассмотрена в 14-й главе.

#### **• Средняя заработная плата**

Статистика подсчитывается как общая сумма заработной платы и любых других выплат, бонусов и отпускных сотрудникам, деленная на количество сотрудников. Если компания выплачивает заработную плату раз в месяц, а не раз в неделю, то график этой статистики строится раз в месяц.

---

<sup>19</sup> Эта должность была описана в статье Л. Рона Хаббарда от 10 марта 1971, включая описанные в книге функции и обязанности.

## **Обязанности<sup>20</sup> РСФ**

### **1. Счета и фонды**

1.1 Открывает все банковские счета, необходимые для системы разделения счетов. Обеспечивает, чтобы к этим счетам имели доступ уполномоченные руководители. Следит за тем, чтобы права подписи и ключи доступа к системе клиент-банк по счетам соответствовали установленным политикой полномочиям.

1.2 Периодически проводит анализ безопасности размещения средств в выбранных банках, проверяет банк на надежность. При необходимости меняет обслуживающий банк.

1.3 Сразу после одобрения еженедельной Директивы по распределению средств переводит деньги на Резервный счет, Счет дивидендов, Главный счет, Счет оборотных средств и другие.

1.4 Ведет учет движения средств по Счету №1 и предоставляет отчеты по всем операциям руководителю.

1.5 Если компания использует виртуальное разделение счетов, организует работу с фондами, которые по своему назначению соответствуют описанным счетам. В этом случае ему необходимо полностью контролировать перемещения средств между фондами. С этой целью должны быть разработаны формы соответствующих внутренних документов, которые функционально являются аналогом платежного поручения. Кроме того, в этом случае РСФ осуществляет постоянный контроль состояния фондов и их целевого использования.

### **2. Контроль валового дохода**

2.1 Контролирует все денежные поступления в компанию, добивается, чтобы весь валовой доход поступал только на Счет №1. Добивается, чтобы все наличные поступления также вносились на Счет №1. Сверяет эти поступления с отчетами и документами, чтобы обеспечить, чтобы состояние этого счета точно соответствовала валовому доходу.

2.2 Если часть валового дохода поступает в виде наличных оплат, собственноручно периодически проводит проверки наличия денег в кассе Финансового департамента и кассовой документации.

2.3 Обеспечивает, чтобы деньги Счета №1 не могли использоваться никаким другим способом, кроме установленного политикой компании.

2.4 Отвечает за возврат оплат клиентам, если возникает такая необходимость. Обеспечивает, чтобы возвраты происходили без задержек и в полном объеме.

### **3. Еженедельное распределение средств**

3.1 В процессе подготовки к еженедельному распределению средств составляет сводку всех поступлений валового дохода, в которой указаны суммы поступлений за неделю по каждой статье дохода. Эта сводка должна содержать не только статьи дохода, по которым были фактически получены деньги в течение недели, но также и статьи, по которым получали доход в прошлом. Это помогает обратить внимание руководителей на все возможные статьи дохода. Довольно часто руководители забывают об источниках, которые в прошлом помогали повышать доход. Хорошо составленная сводка поступлений поможет этого избежать.

3.2 Предоставлять данные о своих статистиках для своевременного оформления графиков статистик на Информационном центре компании.

3.3 В начале отчетной недели получает на одобрение от Директора Директиву по распределению средств, которая сопровождается планами, направленными на повышение дохода.

3.4 Проверяет полученные документы на соответствие описанным ниже требованиям:

а) Содержать точные данные о величине ожидаемого в ближайшие недели валового дохода.

---

<sup>20</sup> Из статьи Л. Рона Хаббарда от 10 марта 1971.

b) Предлагаемая к распределению сумма соответствует величине валового дохода и валовой прибыли с учетом обязательных отчислений в резервы и дивиденды.

c) Средний уровень расходов компании соответствует среднему уровню предоставления продукта. Компания не должна «жить на предоплату», а потреблять соответственно своему уровню предоставления продукта клиентам.

d) Предложение по распределению средств включает все необходимое для обеспечения нормальной работы компании, все необходимые статьи ФП №1 учтены.

e) Предлагаемые к распределению суммы соответствуют установленной политике в отношении минимальных размеров расходов на продвижение, пополнения оборотных средств, обучения персонала и т.д.

f) Предложенные к одобрению заявки соответствуют приоритетам планов оперативного и тактического уровня и способствуют их реализации.

g) Если в компании есть просроченные счета к оплате, то на их оплату выделено достаточно средств.

3.5 Корректирует полученную Директиву по распределению средств, если это необходимо. Он имеет право вносить любые изменения в предлагаемое распределение средств на неделю. В крайнем случае он имеет право вернуть Директиву для доработки Исполнительному совету. Но это нежелательно, так как приведет к сбоям в реализации планов и создаст проблемы в производстве, это – крайняя мера.

3.6 После одобрения Директивы по распределению средств предоставлять руководителю Финансового департамента точные данные о предназначении средств, переведенных на Главный счет.

3.7 Разрешать любые споры в отношении финансов. РСФ является последней инстанцией в разрешении любых противоречивых ситуаций, так как отвечает за окончательное одобрение решений в отношении финансов.

#### **4. Повышение дохода**

4.1 Проводит анализ всех источников денежных поступлений, выявляет источники, доходы из которых снизились, и добивается повышения. Руководителям свойственно упускать из внимания время от времени какие-то источники дохода. Необходимо добиваться, чтобы они не оставались без внимания.

4.2 Проводит анализ действий компании по продвижению, чтобы выявить, какие из них приводят к появлению новых источников дохода или способствуют повышению дохода по существующим. Добивается, чтобы компания использовала эффективные способы продвижения и повышала доход.

4.3 Разбирается в особенностях деятельности компании в достаточной степени, чтобы понимать, что успешно для повышения уровня производства продукта и дохода. Необходима достаточная компетентность, чтобы можно было требовать и добиваться от руководителей планов и соответствующей планам Директивы по распределению средств, чтобы это способствовало повышению дохода.

#### **5. Контроль финансовой деятельности**

5.1 Проверять еженедельную сводку оплаченных Финансовым департаментом счетов, проверять целевое использование средств.

5.2 Сверять остатки денежных средств на Главном счете со сводкой оплаченных счетов, чтобы выяснить соответствие.

5.3 Производить выборочные проверки соблюдения правил при приобретении, в том числе проверки цен приобретения.

5.4 Забирать с Главного счета все средства, которые не были израсходованы по назначению. Одобренные по определенной заявке средства не могут использоваться на какие-либо

другие нужды. Если заявка по какой-то причине стала неактуальной и по ней не будет производиться приобретение, выделенные деньги должны быть изъяты.

5.5 Если после распределения средств возникла необходимость в важном и срочном приобретении, которое не может ждать до следующего финансового планирования, РСФ может выделить средства на это приобретение из текущих средств, находящихся на Счете №1. В таком случае он должен вычитать 125% этой суммы при следующем распределении средств. При возникновении таких ситуаций должны быть предприняты меры, которые обеспечат, чтобы такая ситуация не возникала в будущем. Если впоследствии оказалось, что такое приобретение не было срочным или достаточно важным, вычитать 200% суммы приобретения при следующем распределении средств из соответствующей статьи расходов. Полученные таким образом дополнительные средства РСФ перечисляет на Резервный счет.

## **6. Политика и соблюдение**

6.1 Знать всю официальную политику по финансам компании и добиваться ее исполнения.

6.2 Следить за исполнением политики по финансам, обнаруживать и исправлять все отклонения и ситуации в работе с финансами. Добиваться немедленных действий по исправлений, а не просто сообщать о них.

6.3 Вносить предложения по совершенствованию политики в области управления финансами.

## **7. Расходы офиса владельца**

Производить оплаты расходов по проектам офиса владельца из средств Резервного счета и Счета дивидендов, вести учет этих расходов и предоставлять отчеты.

*Казначей – лицо, отвечающее за хранение и учет денежных средств, ценностей какой-нибудь организации. Заимствовано из тюрк. хазнасы.*

Работу РСФ можно сравнить с функциями казначейства какой-то организации или государства. Фактически этот человек является доверенным лицом владельца компании по распоряжению денежными средствами. В некоторых компаниях эту должность так и называют – казначей, что полностью соответствует его обязанностям. В небольших компаниях самому владельцу необходимо выполнять эту функцию, пока он не сможет обучить кого-то из сотрудников и доверить ему эту работу. Это имеет смысл, так как несмотря на то, что выполнение этих обязанностей не требует вовлеченности в оперативную деятельность, она занимает немало времени и требует соблюдения точного регламента. Если эти функции выполнять только частично, время от времени, это не принесет необходимого результата.

*Деградация – постепенный процесс ухудшения характеристик какого-либо объекта или явления с течением времени, упадок, снижение качества вследствие внешнего воздействия по законам природы и времени.*

Несколько раз мне приходилось сталкиваться с тем, что после внедрения описанной в этой книге системы финансового менеджмента через некоторое время она начинала разваливаться. Сначала появлялись единичные отклонения, потом они становились практикой и, в конце концов, все заканчивалось возвратом к ручному управлению финансами. Это всегда приводило к тому, что финансовые результаты деятельности шли вниз. Причиной такой финансовой деградации во всех этих случаях было одно и то же – не было никого, кто постоянно выполнял бы функции РСФ. Как правило, начиналось это с того, что владелец компании сначала собственноручно выполнял эту работу и получал прекрасный результат – финансовая система работала и способствовала повышению дохода. Получив большие успехи, владелец со временем ослаблял контроль, и это открывало дверь деградации. Единственное правильное решение – после внедрения системы передать эту работу специалисту, который будет ее выполнять в полном объеме.

Человек, который выполняет эту работу, должен не только разбираться в финансах и особенностях деятельности компании. Очень важно, чтобы он был способен находить общий язык с руководителями и решать острые вопросы. Решение денежных вопросов, особенно в ситуациях низкого дохода, может вызывать множество негативных эмоций и создавать конфликты. Разумная политика сводит такие ситуации к минимуму, но все-же они будут возникать. Для того чтобы их решать, необходима способность держать удар и сохранять при этом хорошее общение. Этот человек должен быть способен говорить «нет», отказывать так, чтобы это не вызывало антагонизма. Это сотрудник Офиса владельца и качество его общения с руководителями компании напрямую влияет на имидж владельца компании.

Хорошо выполняющий свои функции РСФ обеспечивает, чтобы платежеспособность и прибыльность компании росла, а финансы были под полным контролем. Благодаря его деятельности компания будет надежно защищена от возникновения финансовых проблем.

## Глава 13. Финансовый департамент

Давайте рассмотрим работу Финансового департамента. Если принимать во внимание описанное в предыдущих главах, может сложиться впечатление, что Финансовый департамент выполняет какую-то рутинную работу, которая не оказывает значительного влияния на успех компании. Довольно часто люди, работающие в области финансов и бухгалтерии, действительно считают, что все зависит только от успехов в продажах и производстве, а им достается роль статистов, которые выполняют необходимую, но только лишь обслуживающую функцию. Но это не так, Финансовый департамент вносит большой вклад в успех компании. В этой главе мы разберемся, в чем заключается его работа и как он должен ее выполнять.

*Статист (перен.) – человек, не принимающий активного участия в чем-либо, молчаливо присутствующий, не оказывающий влияния.*

Ниже речь пойдет об отделах финансового департамента, различных функциях внутри этих отделов и их роли в управлении финансами. Если у вас небольшая компания, пусть вас не смущают «департаменты», «отделы» и «секции» в этом описании. Если за работу Финансового департамента отвечает всего пара сотрудников, они просто делят выполнение всех этих функций. Например, в каждом из разбросанных по разным странам филиалов Visotsky Consulting всю описанную в этой главе работу финансового департамента выполняет всего один человек – руководитель департамента. При этом в филиале обычно работает десять – двадцать сотрудников. Но тем не менее на организующей схеме любого из наших филиалов вы можете увидеть все описанные ниже отделы и секции Финансового департамента. Это позволяет всем сотрудникам легко ориентироваться в компании и эффективно взаимодействовать при выполнении работы.

### Структурная схема финансового департамента



Финансовый департамент состоит из трех отделов:

- Отдел Дохода;
- Отдел Расходов;
- Отдел Учета<sup>21</sup>.

Это три неотъемлемые составляющие единого цикла производства. Цикл начинается с того, что поступает доход, затем отдел Расходов делает все необходимые приобретения, а отдел Учета отражает в учете и отчетности хозяйственную деятельность. Именно поэтому эти три отдела расположены в такой последовательности на организующей схеме. Прежде чем разбираться в том, какую роль каждая из функций играет в управлении финансами, сначала необходимо в общих чертах рассмотреть общие функции каждого из отделов.

### **Отдел Дохода**

Этот отдел собирает весь доход компании и обеспечивает, чтобы все деньги, которые кто-либо должен компании, были получены полностью и своевременно. Это включает также и обеспечение того, чтобы клиенты могли легко оплачивать счета, а деньги быстро и беспрепятственно попадали на Счет №1 компании. На практике за получение оплат от клиентов обычно отвечает отдел продаж, но это далеко не всегда является рациональным решением. Ведь во многих видах бизнеса нет никого смысла поручать продавцам сбор оплат по счетам. Во-первых, это просто невыгодно делать, так как это довольно простая работа, и нет смысла тратить время менеджеров по продажам на то, чтобы звонить и напоминать клиентам об оплате. Во-вторых, опыт показывает, что, как ни странно, продавцы недостаточно хорошо добиваются оплат. Причину этого понять несложно – когда продавец требует оплаты от клиента, он, с одной стороны, хочет получить деньги, а с другой он боится проявлять настойчивость, чтобы не испортить отношения с клиентом.

*Дебиторская задолженность – сумма долгов, причитающихся предприятию, фирме, компании со стороны других предприятий, фирм, компаний, а также граждан, являющихся их должниками, дебиторами.*

У нас было множество консалтинговых проектов, которые показали, что, когда функцию по сбору оплат по счетам забирают из отдела продаж и передают в отдел Дохода, продажи растут, а дебиторская задолженность сокращается. Это происходит потому, что у продавцов освобождается время и внимание и вместо того чтобы выдавливать оплаты по уже заключенным договорам, они направляют больше усилий на работу с клиентами и заключение новых договоров. А сотрудник отдела Дохода, не сдерживаемый страхом ухудшить отношения с клиентом, способен проявлять больше настойчивости, в результате он собирает больше денег.

Работа по сбору оплат имеет собственную технологию, которая заключается в том, что клиенту необходимо вовремя напоминать, постепенно усиливая давление. Это требует очень высокой дисциплины, организованности и способности требовать выполнения обязательств. Такие качества обычно не присущи продавцам, таланты которых, как правило, в том, чтобы быстро создавать доверительное общение и поддерживать интерес.

*Дебиторка (сленг) – дебиторская задолженность.*

Мне приходилось несколько раз налаживать работу специалистов по сбору дохода и хочу поделиться с вами секретом, как поднять эффективность этого. Сначала необходимо разработать очень точную «шкалу давления» на клиента при сборе дебиторки, например, такую как описана ниже.

1. Телефонный звонок с приветливым и вежливым напоминанием о том, что в течение ближайших 3-х рабочих дней клиенту необходимо оплатить счет.

2. Звонок в последний день срока оплаты. В середине рабочего дня у клиента выясняют, произведена ли уже оплата. Если оплата не сделана, ему приветливо, но при этом твердо напо-

---

<sup>21</sup> В первоисточнике – department of records, assets and materiel. Дословно с англ. – отдел Бухгалтерского учета, активов и имущества.

минают, что он взял на себя обязательство оплатить в этот срок, и требуют, чтобы он произвел оплату до конца дня.

3. Если клиент не оплатил в срок, на следующий же день ему должно быть выслано письмо по факсу или электронной почте. В письме должно быть указано требование оплатить или будут применены штрафные санкции.

4. После отправки такого сообщения необходимо позвонить и потребовать, чтобы он либо оплатил в течение дня, либо предоставил официальное письмо с датой оплаты.

5. Если оплаты нет и не было письма с просьбой перенести срок оплаты, необходимо на следующий же день звонить и требовать официальное письмо.

6. Если клиент не прислал письмо в течение еще нескольких дней, ему отправляют официальную претензию с предупреждением о том, что дело будет направлено в суд, если в течение определенного срока оплата не будет произведена.

7. Если клиент не выполнил требования, направить все необходимые документы юристам и начать судебное дело.

Эта последовательность может показаться слишком жесткой, но это только лишь пример, вы можете разработать на ее основе более мягкую. Обратите внимание, чтобы выполнять эту работу, сотрудник должен по каждому счету внести в календарь задачу «воздействия 1-го уровня», а потом пунктуально выполнить эту задачу. Чтобы не упустить какие-то оплаты, он должен вести соответствующие таблицы, постоянно работать с календарем. Выполнение «воздействия 2-го» уровня требует позвонить не просто в какой-то день, а в определенное время. Продавцы, как правило, просто забывают это делать. Если принять во внимание, что компания может иметь десятки и сотни выставленных счетов на оплату, это довольно большой объем очень специфической работы. Когда такую работу пытаются поручать продавцам, результат всегда один – они зачастую не могут выполнить вовремя и правильно даже первый шаг, про второй они практически гарантированно «забывают», а о последующих шагах им страшно даже подумать.

Когда мы внедряли подход «постепенного увеличения давления», это всегда приводило к росту дохода и значительному сокращению дебиторской задолженности. Ведь у большинства клиентов оплаты производятся довольно хаотично, они платят в первую очередь тем, кто требует оплаты. Конечно, этот подход может привести к тому, что компания потеряет какую-то небольшую часть клиентов, но, как ни странно, такие потери тоже способствуют росту дохода. Причину роста дохода несложно понять – продавцы, вместо того чтобы цепляться из последних сил за проблемных клиентов, вынуждены искать новых. В то же время компания избавляется от клиентов, которые съедают ресурсы (оборотные средства и рабочее время), те уходят к конкурентам и создают им сложности в работе. Но, что интересно, при внедрении такого подхода больше всего несогласий возникает у отдела продаж, они всегда говорят одно и то же: «Мы будем терять клиентов, от нас все уйдут, лучше мы сами будем собирать оплаты».

Еще один интересный момент, связанный с доходом – есть виды бизнеса, где продавцам нет смысла поручать даже выставлять счета. Например, в производственной компании, которая работает под заказ, продавец обсуждает с клиентом все детали договора, согласовывает все условия и цену, заключает договор. На самом деле в этот момент вполне можно поставить точку в работе продавца, пусть идет и делает следующий договор. А выставление счета и получение оплаты имеет смысл поручить отделу Дохода, он сможет это сделать более профессионально. Если вы сопоставите эти идеи с деятельностью вашей компании, вы увидите, насколько важна роль отдела Дохода в управлении финансами. Чтобы финансами управлять, сначала необходимо взять под контроль их получение.

*«Сосредоточьтесь на денежном потоке. Я понимаю разницу между денежным потоком и рентабельностью, и я не рекомендую вам стремиться к недостатку рентабельности. Но именно деньги открывают двери и оплачивают счета. Для стартап-компании бумажная*

*прибыль в учете методом начисления имеет не более, чем вторичное или третичное значение» (Гай Кавасаки, первый маркетолог Apple Inc.).*

Деятельность отдела Дохода начинается с планирования, а главный план – план по доходу как минимум на ближайшие несколько недель. Обычно этот план представляет собой таблицу, в строках которой по всем статьям дохода перечислены конкретные счета и договора, а в столбцах, соответствующих отчетным неделям, указаны суммы счетов и итоговая сумма дохода за неделю (Пример плана по доходу 7-го отдела в Приложении). Чтобы план был реалистичным и актуальным, несколько раз в неделю начальник отдела Дохода организует и проводит координации с отделами продаж и производственниками. Во время таких координаций уточняют и дополняют план по доходу, согласовывают действия этих подразделений для увеличения дохода. Начальник отдела Дохода управляет ходом координации, добиваясь от всех участников выполнения задач по согласованным планам. Это довольно простые и короткие координации, но они играют важную роль в повышении дохода и без них отдел не сможет выполнять свою работу.

Продуктом отдела Дохода являются все деньги, полученные компанией. Для этого необходимо получить все, что только можно, что кто-либо должен компании. В первую очередь, это, конечно, оплаты клиентов, а также возвраты после сверок, возвраты ошибочно перечисленных сумм, штрафы и компенсации, комиссионные от партнеров и возвраты займов, выданных сотрудникам. Должны быть собраны все деньги, какие только можно получить.

**Секция счетов** ежедневно проверяет поступления на Счет №1, распознает полученные оплаты, отражает эти поступления в учете. Составляет документы, на основании которых клиенты должны производить оплату, следит за тем, чтобы клиенты своевременно получали счета, ведет записи по всем клиентам, благодаря которым в любой момент можно установить, кто из них и сколько должен компании. Если кто-то из сотрудников компании, например, продавец хочет узнать, каков размер задолженности клиента, или получить сведения о полученных оплатах, он обращается в эту секцию.

**Секция кассы** – обычные функции сбора наличных оплат, включая стандартный кассовый учет. Единственный момент, на который стоит обратить внимание, внесение денег осуществляется только на Счет №1. Если присутствует наличный оборот, РСФ необходимо регулярно проверять кассу на предмет соответствия данным учета.

**Секция сбора дебиторской задолженности** по описанной выше методике или по какой-то другой добивается своевременной оплаты всех выставленных счетов. Для этого общается с дебиторами, напоминает о сроках оплаты счетов, высылает письма с требованием оплат в соответствии с установленными правилами, добивается, чтобы в отношении недобросовестных дебиторов применялись санкции, установленные политикой компании.

**Секция сбора комиссионных** ведет учет всех комиссионных, которые партнеры должны компании, выставляет счета на оплату и добивается, чтобы выплаты производились своевременно. Комиссионные от партнеров – это вознаграждение за то, что компания их рекомендует своим клиентам. Практически в любом бизнесе бывают ситуации, когда постоянному клиенту требуются какие-то продукты, которые компания не предоставляет. Часто в таких случаях клиентам рекомендуют проверенную партнерскую компанию. Разумно организовать это таким образом, чтобы компания получала за это какое-то вознаграждение. Даже если это относительно небольшие суммы, поддержание обмена будет только укреплять сотрудничество. Например, в компанию по установке окон часто обращаются клиенты, которым, кроме того, необходимо установить двери или сделать небольшой ремонт. Продающий персонал, не затрачивая особых усилий, может кроме получения заказов на окна также направлять клиентов к партнерам, а секция сбора комиссионных затем получит какой-то процент от заказа. Чтобы эта секция хорошо выполняла свою работу, необходимо будет организовать регулярные коор-

динации с отделом продаж, чтобы своевременно поступала информация о том, с кого из партнеров и за что нужно получать комиссионные.

**Секция внутренних сборов** ведет учет задолженности сотрудников перед компанией, согласовывает графики возврата, взаимодействует с секцией выплаты заработной платы из отдела Расходов, чтобы ссуды возвращались своевременно. Во многих компаниях существует практика, когда сотрудник обязан компенсировать испорченное имущество, за которое он несет ответственность. Например, потерял ноутбук, смартфон или другое оборудование. Довольно часто сотрудники самостоятельно оплачивают какую-то часть обучения, которое они проходят за счет компании: обучение иностранным языкам, курсы по менеджменту и т.п. Компании помогают сотрудникам, выдавая беспроцентные возвратные ссуды в связи с каким-то особым событием в его жизни, которые постепенно сотрудник должен выплатить. Секция должна вести учет всех этих обязательств, планировать сбор денег по этим статьям и добиваться их выполнения.

Здесь перечислены только наиболее распространенные секции. В разных видах бизнеса, в зависимости от особенностей получения дохода, в отделе Дохода могут быть и другие секции. Хочу обратить ваше внимание на то, что отдел Дохода создает доход компании, он не является просто «учетчиком платежей», его главная задача действительно заключается в том, чтобы создавать и увеличивать доход компании. Для этого у него есть все необходимое: планирование дохода, координация связанных с доходом подразделений, технология сбора дебиторки.

Чтобы хорошо выполнять эту работу, не требуется специалист, идеально владеющий тонкостями бухгалтерского учета, достаточно навыков работы с учетной системой и первичными документами. Но важно, чтобы этот человек обладал хорошими навыками общения, был способен добиваться выполнения договоренностей.

### **Отдел Расходов**

Этот отдел отвечает за планирование всех расходов компании. Для оперативного планирования используется процедура еженедельного одобрения Директивы по распределению средств, которую мы рассмотрели в предыдущих главах. А для планирования расходов на тактический промежуток, от нескольких месяцев до года, используется бюджет. Цель отдела – управлять расходами так, чтобы компания была обеспечена всеми необходимыми ресурсами для деятельности и развития и при этом ее кредитоспособность росла.

Отдел играет ключевую роль в подготовке к еженедельному финансовому планированию и выполнению Директивы по распределению средств. Благодаря работе Исполнительного и Рекомендательного советов и контролю со стороны РСФ отделу Расходов нет необходимости искать деньги на оплату счетов. Перечисляемая еженедельно на Главный счет сумма позволяет оплатить счета по всем одобренным заявкам на выделение средств. Но тем не менее отдел выполняет большое количество оперативной работы по проверке и оплате счетов и работе с кредиторами.

**Секция подготовки финансового планирования** еженедельно готовит к заседанию Рекомендательного Совета документы, необходимые для проведения распределения средств:

1. Проект Директивы по распределению средств, в котором указаны данные о размере валового дохода и валовой прибыли, рассчитаны суммы установленных политикой обязательных отчислений за неделю (Резервный счет, дивиденды и т.п.) и категорий расходов, в отношении которых установлена политика по размеру расходов (расходы на продвижение, обучение и т.п.).

2. Бюджет компании с актуальными данными по всем доходным и расходным статьям, как минимум, на несколько месяцев.

3. ФП №1, обновленную в соответствии с изменениями статей расходов и средних расходов по статьям.

4. Отчет о выплатах по заявкам на выделение средств с указанием, производилась ли оплата и каковы остатки денежных средств по заявкам. Общая сумма этого отчета должна соответствовать состоянию Главного счета.

5. Если компания не использует систему разделения счетов, отчет об остатках средств во всех фондах (подобно состоянию Счетов №1, Главного счета и Счета оборотных средств).

6. Список неоплаченных счетов, отсортированный по конечной дате оплаты, от ранних к поздним. Одобренные ранее заявки на обязательства также должны быть в списке.

7. Список просроченных счетов, отсортированный по конечной дате оплаты от ранних к поздним.

Задача этой секции – вовремя и безошибочно подготовить все необходимые документы для проведения еженедельного финансового планирования.

Обратите также внимание на то, что к этой секции относится поддержание бюджета в актуальном состоянии. Его формируют руководители в процессе работы над планами тактического уровня, но первоначально составленный бюджет постоянно требует внимания. Ведь могут меняться планы подразделений компании и соответствующие изменения должны вноситься в бюджет компании. Необходимо периодически добиваться от руководителей департаментов, чтобы они подготавливали соответствующие изменения и затем на Рекомендательном совете вносили предложения по изменению бюджета, которые после этого должны быть одобрены Исполнительным советом и РСФ. Например, было принято решение осенью принять участие в еще одной выставке, об этом стало известно руководителю Финансового департамента во время Рекомендательного совета. Он сообщает об этом в секцию, чтобы были получены необходимые данные и подготовлен проект изменений в бюджет, который нужно будет принять на следующем заседании совета.

Еженедельно, сразу после получения одобренной Директивы по распределению средств, эта секция выписывает на каждую одобренную заявку отдельный заказ на приобретение (см. главу 11) и отправляет его сотруднику-заказчику. После этого сотрудник сможет получить от поставщика счет или договор, чтобы можно было осуществить приобретение.

**Секция проверки цен** проверяет закупочные цены по всем поступившим заказам на приобретение. Использует для этого открытые источники (отраслевые порталы, сайты поставщиков, Интернет-магазины), делает запросы альтернативным поставщикам, проверяет историю закупок этого товара или услуги. Если обнаружено, что цена приобретения является неоптимальной, отправляет заказ обратно с требованием выбрать более выгодного поставщика. Благодаря деятельности этой секции компания может сэкономить значительные средства и предотвратить злоупотребления среди персонала. Одно только то, что сотрудники компании знают, что цены приобретения будут проверены, способствует разумной экономии средств компании.

**Секция оплаты счетов** проверяет каждый заказ на приобретение, выясняя, было ли это приобретение предварительно одобрено и есть ли необходимость его оплачивать. Не секрет, что компании время от времени по ошибке повторно оплачивают один и тот же счет, производят оплаты, даже если поставщик еще не выполнил взятых обязательств, или даже оплачивают счета, которые не должны быть оплачены вообще.

Первое, что необходимо сделать с каждым поступившим заказом на приобретение – проверить наличие на это приобретение одобренной заявки. Если одобренной заявки нет, соответственно на Главном счете нет денег на приобретение и заказ необходимо вернуть, работа с ним не производится. Если используются правильно разработанные формы заказа на приобретение, такого практически никогда не должно быть, но стоит проверить, так как с момента, когда заявка была одобрена, и до момента, когда в секцию поступит соответствующий заказ на приобретение, иногда проходит несколько недель. Бывает такое, что одобренная заявка по какой-то причине к этому моменту может быть отменена.

Следующее действие – проверить предоставленные с заказом на приобретение документы на оплату, их соответствие установленным требованиям и одобренным в заявке условиям приобретения. Зарегистрировать документы на оплату, передать счет на оплату в секцию банковских счетов отдела Учета и добиться, чтобы он был оплачен в срок, а затем внести данные об оплате в бланк соответствующей заявки на выделение средств. Затем необходимо сообщить заказчику о произведенной оплате, чтобы он мог договариваться с поставщиком о получении.

Эта секция должна обеспечить безукоризненное соблюдение установленных правил оплаты счетов, это не так сложно обеспечить, учитывая наличие одобренной Директивы по распределению. Довольно часто люди, отвечающие за расходы, считают, что их задача – удерживать как можно больше денег внутри компании. В целом это неплохая идея, но это не имеет совершенно никакого отношения к расходам по уже одобренным заявкам. Задержка оплаты по одобренной заявке приведет к сбоям в производстве продукта и будет снижать доход компании. А если нарушают сроки оплаты по уже полученным товарам или услугам, это разрушает кредитоспособность компании. В этой секции требуется точность и скорость, чтобы не нарушались правила оплаты счетов и при этом оплата производилась своевременно.

**Секция контроля обязательств** обеспечивает учет всех приобретений, которые по каким-то причинам еще не были оплачены. Это относится к ситуациям, когда была одобрена заявка на обязательство (о заявках на обязательство см. в главе 8) оплата по которому будет производиться позже, но заявка на выделение средств еще не подавалась или еще не была одобрена.

Например, в производственных и торговых компаниях распространенной практикой является получение товаров и материалов с последующей оплатой со Счета оборотных средств. Если есть такая практика, такие поступления товара должны обязательно проходить через эту секцию. Благодаря деятельности этой секции компания имеет актуальную и точную информацию о размере кредиторской задолженности. Эта секция формирует списки неоплаченных и просроченных счетов.

**Секция заработной платы** обеспечивает своевременные расчеты заработной платы и налогов, сопровождающих выплаты заработной платы, организует выдачу заработной платы сотрудникам. От того, насколько компания выполняет собственные обязательства перед сотрудниками, зависит их доверие к компании. Нет ничего более странного, чем задержка заработной платы всего на несколько дней из-за неорганизованности. Если такое случается, руководителям приходится тратить дополнительные усилия на улаживание недовольств, вместо того чтобы заниматься своей работой. Секция должна обеспечить своевременную выплату зарплаты и любых других установленных политикой сумм. Если заработная плата или другие выплаты не производятся вовремя, эти суммы должны быть включены в перечень просроченных счетов.

В зависимости от особенностей деятельности компании, в отделе Расходов может быть другой состав секций. Например, если это торговая или производственная компания, понадобится секция, которая занимается расчетами с поставщиками, которые производятся со Счета оборотных средств. Работа такой секции подобна секции оплаты счетов, но имеет свои особенности. А в транспортной или дистрибьюторской компании, где расходы на топливо составляют значительную статью расходов и требуют особенных процедур приобретения, имеет смысл создать секцию приобретения топлива.

Благодаря работе отдела Расходов компания должна быть обеспечена всем необходимым, своевременно оплачивать все обязательства, не иметь просроченной кредиторской задолженности, а поставщики и сотрудники должны быть довольны сотрудничеством и испытывать доверие к компании.

## **Отдел Учета**

Главная задача отдела Учета – обеспечить учет, сохранность и рост ценности активов компании: денежных, материальных и нематериальных. Это может показаться странным, ведь обычная точка зрения на функции учета в бизнесе – «главное, чтобы отчеты в проверяющие органы подавали вовремя и никто не мешал компании работать». В лучшем случае руководители считают, что учет нужен, чтобы из отчетов получать данные о состоянии дел, а работа бухгалтерии заключается только в том, чтобы своевременно отражать совершенные хозяйственные операции в учете.

Принятые на государственном уровне Положения о бухгалтерском учете утверждают, что целью бухгалтерского учета является отражение хозяйственной деятельности предприятия и формирование отчетов руководителям, которые на основе отчетов смогут принимать верные управленческие решения. Звучит очень неплохо, но и это еще не все. Существует множество относящихся к учету инструментов, которые способствуют тому, чтобы деньги, имущество, материалы, товары и другие активы продолжали сохранять свою ценность. Ведь обычно система учета устанавливает не только стандарты учета, а также правила обращения с ценностями, материальную ответственность должностных лиц, полномочия сотрудников в отношении того, как они могут использовать ценности. Поэтому важной составляющей хорошей системы учета являются и правила обращения с ценностями, выполнение которых обеспечивает их сохранность. Так что результат работы отдела Учета это не только собственно правильный учет и отчетность, это также и сохранность различных активов компании.

**Секция банковских счетов** отвечает за проведение банковских операций и сохранность денег на счетах (Главный счет, Счет оборотных средств), проводит сверки с банковскими операциями. Главная задача – обеспечить точность выполнения одобренных оплат и сохранность средств на счетах.

**Секция имущества** обеспечивает учет всего имущества компании, каждому объекту в начале использования устанавливает нормы износа, передает ответственному за эксплуатацию, осуществляет списание, если предмет потерял свою ценность, или переоценивает стоимость по мере необходимости. Большинство компаний не имеют точного представления о том, какова ценность принадлежащего им имущества и как она меняется со временем.

*Инвентаризация – это проверка наличия имущества организации путем сверки с данными учета.*

Компания приобретает офисную мебель и не берет в расчет, что эта мебель изнашивается и каждую неделю дешевеет на какую-то незначительную сумму. Но если компании уже много лет, стоимость ее имущества и соответственно еженедельная сумма износа могут быть значительными. Если это не учитывать, будет формироваться ложное представление о том, сколько компания на самом деле зарабатывает. Задача секции имущества – добиваться увеличения стоимости имущества, а для этого необходимо, во-первых, понимать, какова сумма износа. А во-вторых, необходимо добиваться, чтобы новые приобретения имущества превышали износ имеющегося, либо соответствующие суммы как минимум откладывали для будущих приобретений. Возникают ситуации, когда сотрудники, которым доверено какое-то ценное имущество, его просто утрачивают. Например, сотрудник потерял принадлежащий компании ноутбук. Стоимость этого ноутбука в момент потери несложно посчитать, это первоначальная стоимость за минусом износа. В таком случае необходимо добиться, чтобы сотрудник вернул эти деньги компании. В результате можно будет приобрести ему новый, а общая стоимость имущества как минимум сохранится.

Поэтому функции этой секции включают учет всего имущества, установку реальных норм износа и учет имущества компании. Для этого обычно каждому объекту присваивают инвентарный номер и затем передают его ответственному за эксплуатацию сотруднику. Так как эти объекты не находятся на складе, необходимо периодически проверять состояние имущества с помощью инвентаризаций. Если эта работа выполняется хорошо, ни один объект, кото-

рый имеет ценность для компании, не останется без внимания, будет учтено и приобретено программное обеспечение, и ценная документация, и все остальное.

Именно в данную секцию должна поступать информация в случае, если какое-то имущество утрачено или внезапно потеряло ценность, чтобы руководители компании имели точную информацию о стоимости имущества, как важной части активов. Эта секция предоставляет данные для ФП №1 о суммах компенсации износа и проверяет, чтобы они были использованы по назначению.

**Секция складского учета** контролирует ведение складского учета, проводит выборочные проверки на складе, чтобы добиться соответствия учета настоящему положению дел. Довольно часто в компаниях нет порядка в складском учете просто потому, что склады входят в состав подразделений. Например, склад материалов и инструментов находится в производственном подразделении, и начальник склада подчиняется руководителю производства. Именно так и было в моей первой производственной компании. И все мои попытки добиться точного складского учета были безуспешны. Со временем я осознал причину этого – технические специалисты всегда в первую очередь заинтересованы в выполнении производственных планов. Для них учет и порядок на складе всегда имеют второстепенное значение. Все попытки, при таком подчинении, навести на складе порядок приводили к тому, что этот порядок и актуальность данных сохранялись недолго. В конце концов склад был передан в подчинение отделу Учета, и уже через месяц в складской документации был идеальный порядок. Конечно, пришлось наладить процессы взаимодействия Финансового и Производственного департаментов, чтобы документы на получение материалов оформляли быстро и учет не создавал барьеров в работе производства.

Но только наладив это взаимодействие, компания впервые начала получать точные данные о реальных расходах материалов, что позволило верно рассчитывать себестоимость. Благодаря этому мы в конце концов смогли взять под контроль расход материалов и инструмента и сразу же обнаружили, почему происходит перерасход материалов.

В зависимости от вида деятельности работа этой секции может производиться по-разному. Например, в торговых компаниях на складе обычно ведутся работы по комплектации заказов и отгрузке, но тем не менее именно секция складского учета контролирует работу склада с точки зрения правильности учета и проводит проверки. А в сельском хозяйстве во время уборки урожая необходимо организовать множество промежуточных точек хранения, и сотрудники, которые в поле выполняют такую работу, также находятся в секции Учета.

**Секция учета и отчетов** обеспечивает, чтобы сотрудники всех подразделений компании правильно оформляли первичные документы и правильно вносили данные в учетную систему. Секция учета и отчетов проводит первичные документы, проверяет правильность их оформления, формирует отчеты, предоставляет необходимые отчеты руководителям компании и контролирующим органам, производит расчеты налогов, подает налоговые отчеты и обеспечивает оплату налогов. Эта секция отвечает за своевременное оформление заявок на приобретение на эти суммы, планирование сумм налогов, которые необходимо будет оплачивать.

Этот список функций и соответствующих секций не является полным и подходящим для любой компании, я описал только наиболее распространенные. Возможно, вам будет необходимо добавить еще какие-то функции именно для вашего бизнеса. Например, в одной из моих производственных компаний, которая занималась изготовлением ювелирных изделий, в отделе Учета была секция учета драгоценных металлов, так как законодательство требует в этом случае особого учета и специальных отчетов.

Скорее всего, у вас возникнет вопрос: где же в структуре Финансового департамента находится Главный бухгалтер компании, должен ли он быть руководителем Финансового департамента? Положение любой должности зависит от того, за какую область человек несет

ответственность. Если в вашей компании Главный бухгалтер отвечает и за функции отдела Дохода, и за функции отдела Расходов, и, конечно, за учет, тогда он может возглавлять Финансовое отделение. Но если его область ответственности – это только функции отдела Учета, тогда он является начальником этого отдела. Это – наиболее распространенное положение дел, так как принятые в этой области государственные стандарты не требуют, чтобы Главный бухгалтер отвечал за планирование дохода, сбор дебиторки, составление бюджета, подготовку документации для финансового планирования и управление расходами. Но тем не менее опыт показывает, что в небольших компаниях довольно часто Главный бухгалтер с готовностью принимает идею расширить свою область ответственности на все функции Финансового департамента. В этом случае он становится руководителем Финансового департамента, и это наиболее желательное решение с точки зрения требований отечественного законодательства.

Все эти три отдела Финансового департамента образуют единый поток, который начинается со счетов клиентам и сбором оплат, продолжается обеспечением всех подразделений компании необходимыми ресурсами и заканчивается отчетами руководителям и в налоговую о том, как компания распорядилась деньгами. Как вы видите, набор функций департамента довольно широк и тесно связан с остальными функциями компании. Хорошо работающий Финансовый департамент – сердце компании, которое обеспечивает необходимой энергией все органы. Любые сбои в работе департамента оказывают непосредственное влияние на результаты работы, а разумное распределение энергии позволяет направлять ее туда, где она приносит максимальный результат. Сбои в работе департамента Финансов обходятся очень дорого, их можно сравнить со сбоями в электросети, когда из-за отсутствия питания совершенно неожиданно останавливается оборудование. Это дезорганизует всю деятельность и снижает доход.

Человек, который выполняет работу руководителя Финансового департамента, должен разбираться не только в области учета и финансов, он должен прекрасно понимать технологию работы других подразделений и компании в целом, чтобы он мог стоять на страже инвестиционного подхода к использованию денег. Если он не понимает, как компания привлекает новых клиентов, как продает им свой продукт, как работает производство и каковы основные приоритеты в работе каждого из подразделений, он не сможет хорошо сделать свою работу. Чтобы ее выполнять, человек должен любить область финансов, иметь хорошие навыки в планировании и, что не менее важно, способность контролировать деньги и ценности. Этот человек должен уметь отказать при любой попытке нарушить правила в отношении финансов.

## Глава 14. Статистики в области финансов

Статистика<sup>22</sup> – выраженные в числах данные об уровне производства подразделения или организации в целом по сравнению с предшествующим моментом времени. Если уровень производства увеличивается, статистика растет. Если он уменьшается, статистика падает. Статистику можно сформулировать для любой деятельности, которая приводит к производству определенного продукта. В области финансов статистики помогают понять, как меняется положение дел, и, таким образом, получать точное представление о том, насколько успешными были принятые решения или какие возникают угрозы.

Чтобы иметь возможность быстро оценивать положение дел в производстве продукта, необходимо использовать графики статистик. Данные, представленные в виде таблиц, не дают наглядности, но чтобы можно было оценить, как изменяется в течение времени положение дел, идеальный способ представления данных – графики статистик. Давайте сначала рассмотрим самые общие данные об использовании графиков статистик, а потом разберемся со статистиками, относящимися к финансовому менеджменту.

Чтобы график давал правильное представление о росте или падении производства, для него должен быть выбран правильный масштаб. Масштаб графика статистик – количество измеряемого результата в одном делении вертикальной оси.



Если масштаб слишком велик, изменения будут едва заметны, падения и взлеты не привлекут внимания. Если масштаб слишком мал, невозможно будет оценить общее положение дел.

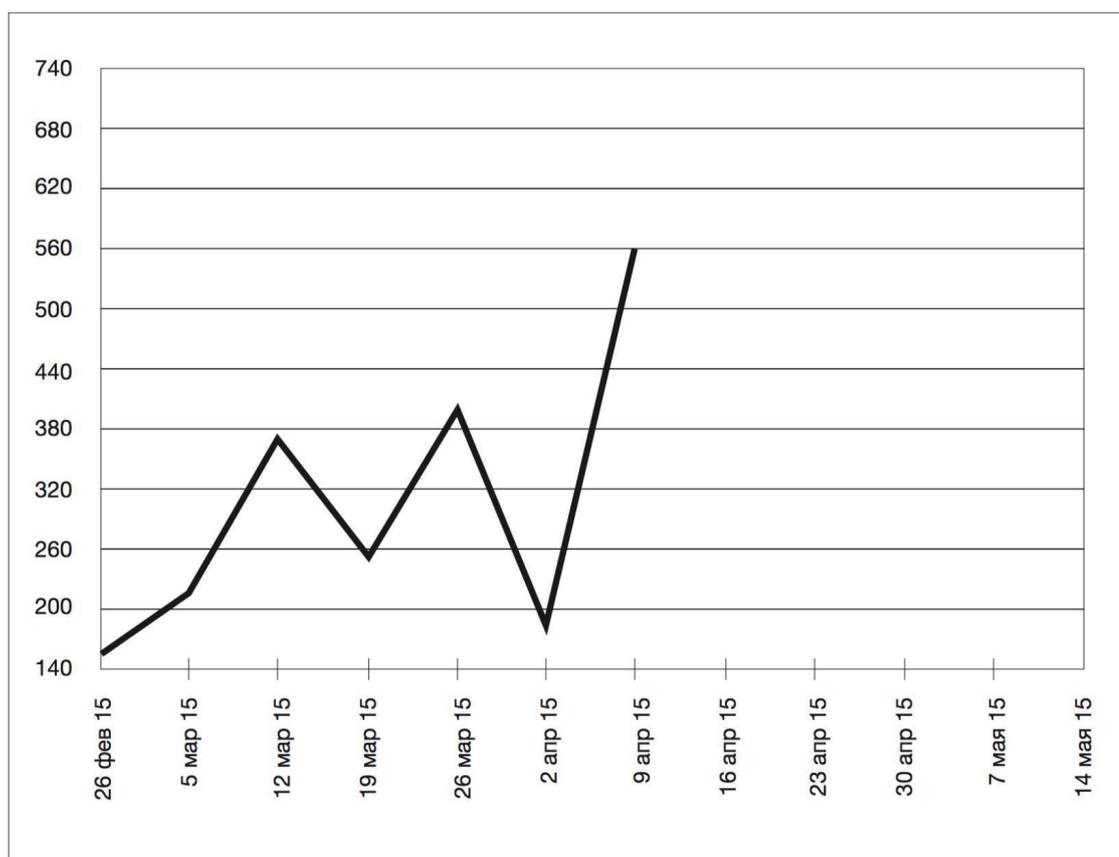
Чтобы выбрать правильный масштаб, необходимо:

1. Взять самую большую величину статистики, которая может быть достигнута в ближайшие 12 недель.
2. Взять самую маленькую величину, которая, по вашему опыту, может быть у статистики в течение ближайших 12 недель.
3. Вычесть из 1-й величины 2-ю, полученный результат разделить на 10. Результат нужно округлить до какого-то удобного в использовании числа. В результате будет получен приемлемый масштаб.

<sup>22</sup> В книге описан опыт использования методик, описанных в статьях Л. Рона Хаббарда в 1969—1971 годах.

Обратите внимание – вертикальная ось графика статистик не обязательно будет начинаться с нуля, редко у какой статистики самое малое значение за 12 недель будет равно нулю. У каждого графика статистики в компании будет свой масштаб, ведь измеряются разные величины.

Например, самый большой ожидаемый размер дохода компании 750 тыс. в неделю, а самый низкий доход по опыту последних недель 140 тыс. в неделю. Вычитаем 140 из 750, получается 610 тыс., делим на 10, получается 61 тыс., округляем и получаем 60 тыс. в одном делении. Масштаб графика равен 60 тыс. Теперь можно разметить вертикальную ось графика статистик, в каждом из 10 делений будет 60 тыс. При этом вертикальная ось будет начинаться с отметки 140 тыс. и закончится отметкой 740. И, конечно, если график еще не заполнен, а результаты уже превзошли ваши ожидания, масштаб необходимо изменить и перерисовать весь график статистики. Это приятная забота, хотелось бы, чтобы это происходило как можно чаще.



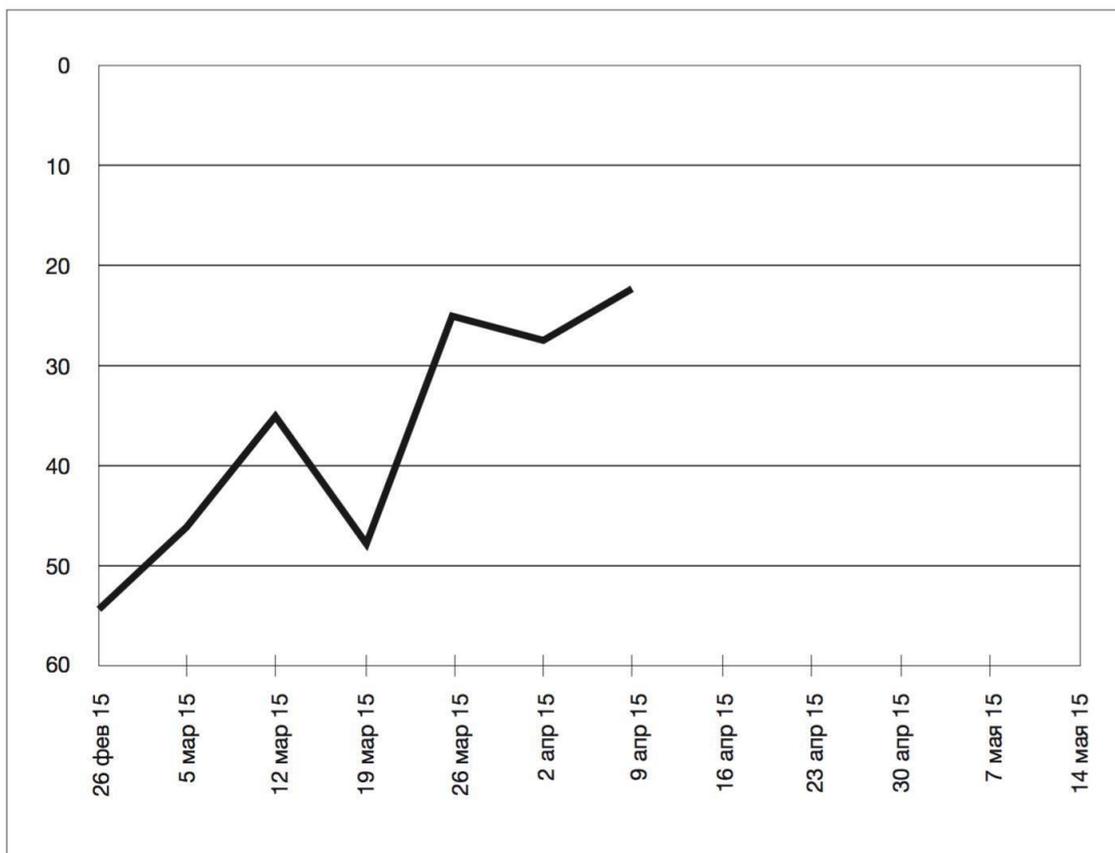
На горизонтальной оси для недельных статистик отмечают даты конца отчетной недели. При этом нужно учесть важный момент – горизонтальная ось всех графиков статистик компании должна начинаться с одной даты и иметь равное количество делений, иначе будет очень сложно сравнить разные графики статистики, чтобы выявить взаимосвязь.

Еще один небольшой совет по оформлению графиков – никогда не печатайте готовый график на принтере, графики необходимо рисовать от руки. Ведь для недельной статистики достаточно на готовом графике просто провести одну линию, примерно полтора сантиметра длиной. Нет смысла тратить на это тонер и бумагу.

Для некоторых статистик удобно использовать перевернутые графики, у которых минимальное значение находится вверху, мы называем их *перевернутые статистики*. Например,

в Отделе Расходов используется статистика «Просроченная кредиторская задолженность». Но чем меньше просроченной кредиторки, тем более умело компания распоряжается деньгами и выполняет обязательства перед поставщиками. А идеальное положение дел – просроченной кредиторской задолженности нет вообще. В графиках таких статистик минимальное значение находится вверху, а максимальное внизу. Масштаб графика рассчитывается точно также, как и для любой другой статистики. Использование перевернутых статистик позволяет оценивать их подобно всем остальным: рост – хорошо, падение – плохо.

График перевернутой статистики



Статистики помогают быстро оценить положение дел, достаточно взглянуть на график, чтобы понять, улучшается положение дел или ухудшается. А точная оценка того, что происходит, помогает людям действовать рационально, ведь если такой оценки нет, небольшие ухудшения останутся без внимания, а значительные ухудшения можно скрыть или оправдать.

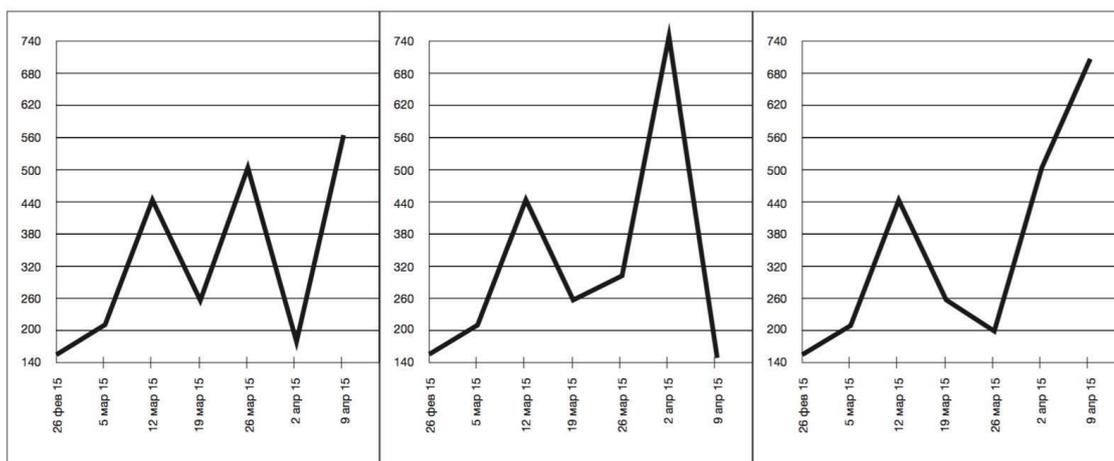
В зависимости от того, насколько близко руководитель находится к области деятельности, он по-разному оценивает статистики. Например, начальник Отдела Дохода может ежедневно оценивать статистику дохода компании, ведь у него есть возможность очень быстро повлиять на сбор дохода – достаточно подналечь на работу с дебиторами и результат отразится в статистике уже на следующий день. Директор компании тоже оказывает влияние на статистику дохода, но с помощью других инструментов: планирования, координации и т.д. Можно сказать, что инструменты директора не позволят повлиять на статистику дохода мгновенно, но могут оказать влияние на нее в течение нескольких недель. Руководитель службы финансов (РСФ) находится еще дальше от непосредственного получения дохода, он влияет на статистику

стику через воздействие на приоритеты в планировании, рекомендации руководству в отношении источников дохода и разумную политику. По этой причине руководители разных уровней используют для оценки статистик тренды.

Тренд – общая тенденция статистики к повышению или понижению. Тренды могут быть разной длины: тренд за три недели, тренд за шесть недель и т.д. Наш опыт говорит, что директор компании может использовать для оценки тренд за три недели, а РСФ тренд за шесть недель. Тренд за три недели покажет, насколько хорошо директор справляется с управлением деятельностью по получению дохода, а тренд за шесть недель – насколько РСФ успешен в том, чтобы управлять всей финансовой деятельностью. Можно даже сказать, что чем «длиннее» инструменты руководителя с точки зрения влияния на результат, тем большей длины тренд он должен использовать для оценки статистики, чем «короче» инструменты, тем короче тренд. Например, изменение процентов отчислений на какие-то статьи расходов – «длинный» инструмент. Даже если изменить размер расходов на продвижение, пройдет как минимум несколько недель, прежде чем результат отразится на доходе. В то же время директор, обнаружив, что отдел дохода плохо справляется со своей работой, может использовать «короткие» инструменты – инспекцию и инструктаж, чтобы быстро «вдохнуть жизнь и энергию» в руководителя Финансового департамента и начальника Отдела Дохода. Статистика покажет результаты этого действия уже к концу отчетной недели.

Чтобы определить тренд статистики, необходимо просто посмотреть на график за последние несколько недель. Рассмотрев график, вы увидите тренд – он растет, остается на одном уровне или падает. Для руководителя тренд, по сути, тоже самое, что для сотрудника его дневная или недельная статистика – либо производство продукта растет, либо падает. Если статистика дохода несколько снизилась, сотрудникам Отдела Дохода необходимо что-то срочно изменить в деятельности. Но в то же время тренд этой же статистики за шесть недель, которым пользуется РСФ, может быть растущим, а значит, у него все в порядке с выполнением обязанностей.

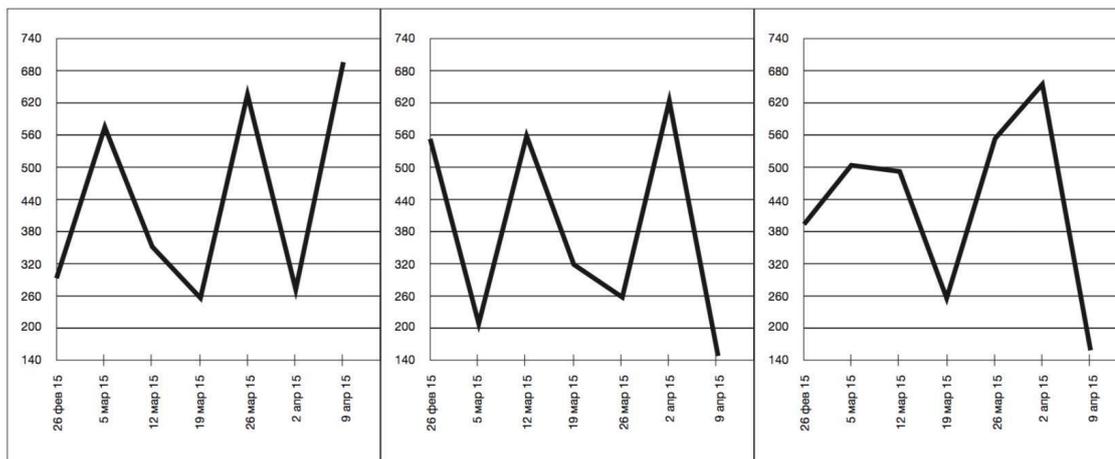
Посмотрите на последние три отрезка графика недельной статистики на рисунке выше, эти три отрезка образуют линию, определить тренд которой очень просто.



Несколько сложнее определить тренд за шесть недель. Посмотрите на линию, которую образуют шесть последних отрезков графика статистики. Наблюдая общий рисунок этой линии, чтобы увидеть тренд, вам нужно визуальнo усреднить подъемы и провалы графика.

Трудности в определении тренда за шесть недель возникают, когда график образует «пилу» с ясно выраженными вершинами и провалами.

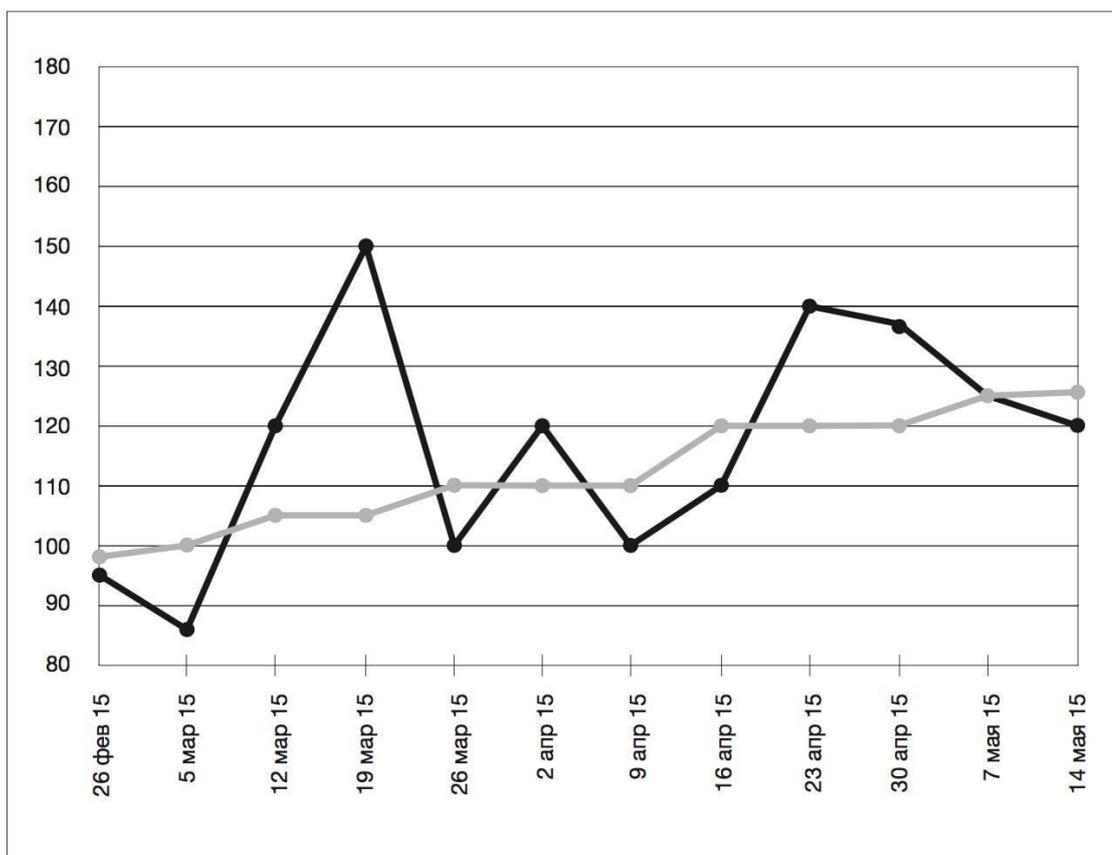
Посмотрите сначала на вершины графика и определите, какой тренд они создают. Затем посмотрите на провалы, определите, какой у них тренд. Затем визуально определите среднее между этими двумя трендами, и вы поймете, каков общий тренд за шесть недель. Для этого не нужно ничего рисовать на графике статистики, достаточно просто на него смотреть.



Конечно, можно рассчитать тренд математически точно, построив график статистики в Excel, но обычно в этом нет нужды – вы можете определить тренд за шесть недель с помощью визуальной оценки, просто глядя на график.

В некоторых случаях оценить положение дел по одной кривой на графике невозможно, чтобы понять, каково положение дел, требуется сравнение двух разных статистик. Например, по недельной статистике дохода компании сложно понять, достаточный ли уровень дохода. Безусловно, когда доход растет, это хорошо само по себе. Но человеку, отвечающему за положение дел в финансах, необходимо также понимать, как доход соотносится с уровнем расходов компании. Чтобы это понять, доход можно сопоставить с уровнем безубыточности, который обычно растет с течением времени. Для этого на одном графике рисуют две кривые, и такие графики мы называем «двойная статистика». При расчете масштаба графика в таком случае приходится учитывать минимальное и максимальное значение каждой из двух статистик графика.

Доходы / Точка безубыточности (ФП №1)



*Уровень безубыточности определяется по общей сумме ФП №1. Для этого статьи ФП №1 должны еженедельно корректироваться в соответствии со средним уровнем расходов за неделю.*

Для оценки положения дел по двойным статистикам обычно используют 3-х и 6-недельные тренды. А общее положение дел определяется тем, как эти тренды соотносятся между собой. Например, на этом графике тренд дохода за последние три недели падающий, что должно привлечь внимание директора компании, шестинедельный тренд дохода растущий и примерно соответствует уровню безубыточности. Тренд статистики точки безубыточности тоже растущий, что является обычным положением дел. Чтобы понять, каково в целом положение дел, необходимо сравнить угол наклона этих двух трендов. В данном случае с точки зрения шестинедельного тренда доход растет пропорционально уровню безубыточности, что свидетельствует о том, что положение дел в финансах в целом нормальное. Но в то же время следующая неделя является решающей, и если планы по доходу слабые, необходимо что-то срочно сделать, чтобы их усилить. Если этого не сделать, тренд безубыточности пересечет тренд дохода, а это говорит о серьезной угрозе для компании.

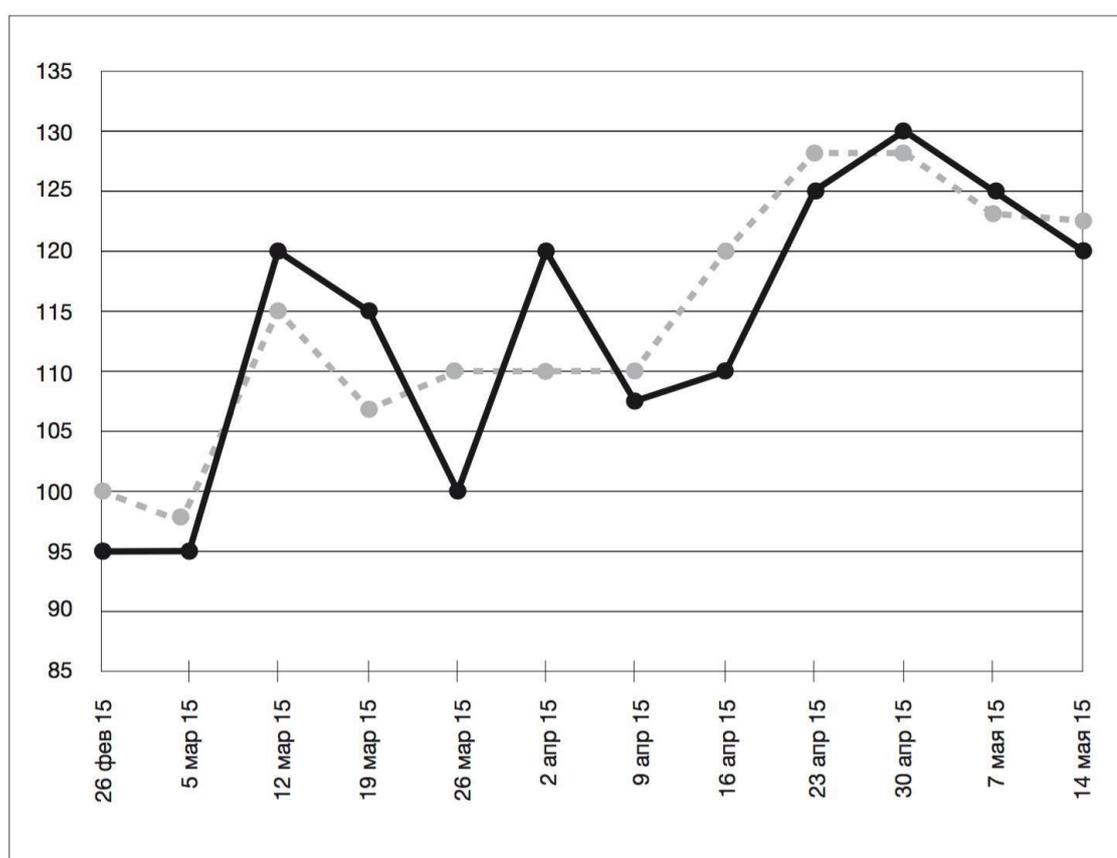
Мы рассмотрели все основные данные, которые относятся к использованию графиков статистик вообще. Теперь необходимо разобраться со статистиками, которые имеет смысл использовать в области управления финансами. При этом я не буду подробно останавливаться на статистиках, которые сами по себе понятны и просты. Важно разобраться с теми статистиками, с которыми возникают сложности при использовании.

#### **Статистика «ассигнования – предоставление»**

*Ассигнования – денежные средства, выделенные на определенную статью расходов. Происходит от лат. assignare – назначать, выделять.*

Это двойная статистика, за которую отвечает РСФ, на основе этой статистики он принимает решение о том, на какую сумму могут быть одобрены заявки и, соответственно, какая сумма будет перечислена на Главный счет для оплаты расходов компании. Первый график – ассигнования, это сумма всех фактически сделанных перечислений со Счета № 1 на другие счета (Резервный счет, Счет дивидендов, Счет оборотных средств и т.д.) за прошедшую отчетную неделю. Второй график – стоимость предоставленного клиентам продукта компании. Если это производственная компания, то это стоимость всей произведенной продукции, которая была выдана клиентам за неделю. Если торговая – общая стоимость отгруженных товаров.

Ассигнования (----) / Предоставление (—)



Тренды этой статистики показывают, в каком положении с точки зрения обмена с обществом находится компания. Задача РСФ заключается в том, чтобы, управляя суммой ассигнований, добиваться, чтобы компания поддерживала обмен, при котором средний уровень ассигнований соответствовал бы среднему уровню предоставления. Это позволяет избежать ситуаций, когда компания, получив большой объем предоплаты под какие-то проекты, продает эти деньги, не предоставляя в обмен клиентам достаточного количества продукта. Например, клиент сделал предоплату за консалтинговый проект, который будет длиться год. Если РСФ не будет управлять уровнем ассигнований, компания может потратить значительные средства сразу и затем не иметь достаточно средств, чтобы выполнять свои обязательства перед клиентом.

Если тренд «ассигнования» не превышает тренд «предоставления», значит, РСФ действительно следит за уровнем ассигнований. Если при этом тренды растут, значит, деньги тратят так, что это приводит к росту. Если при этом тренды падают, значит, РСФ и Директор управляют неумело. В такой ситуации требуется вмешательство владельца компании, чтобы найти, что приводит к падению, и помочь руководителям справиться с этим.

#### **Статистика «валовой доход – ФП №1»**

Это также двойная статистика, первый график которой – валовой доход, график которой был рассмотрен раньше в этой главе. Статистика валового дохода показательна сама по себе, но сравнение ее с общей суммой ФП №1 делает оценку статистики более наглядной. Ведь сумма ФП №1 является точкой безубыточности компании. Для того чтобы это было именно так, необходима еженедельная коррекция ФП №1, за это отвечает Отдел Расходов. Если такая коррекция производится, график суммы ФП №1 покажет, как в течение времени меняется уровень безубыточности, как правило, он постепенно растет, и этот график не имеет каких-то резких колебаний. А вот сумма валового дохода обычно колеблется от недели к неделе. Для оценки этой двойной статистики необходимо смотреть на тренд валового дохода и сравнивать его с графиком ФП №1. Очевидно, что состояние этой статистики можно назвать хорошим, только когда тренд валового дохода находится на уровне безубыточности или выше.

#### **Статистика «деньги кредиторская задолженность»<sup>23</sup>**

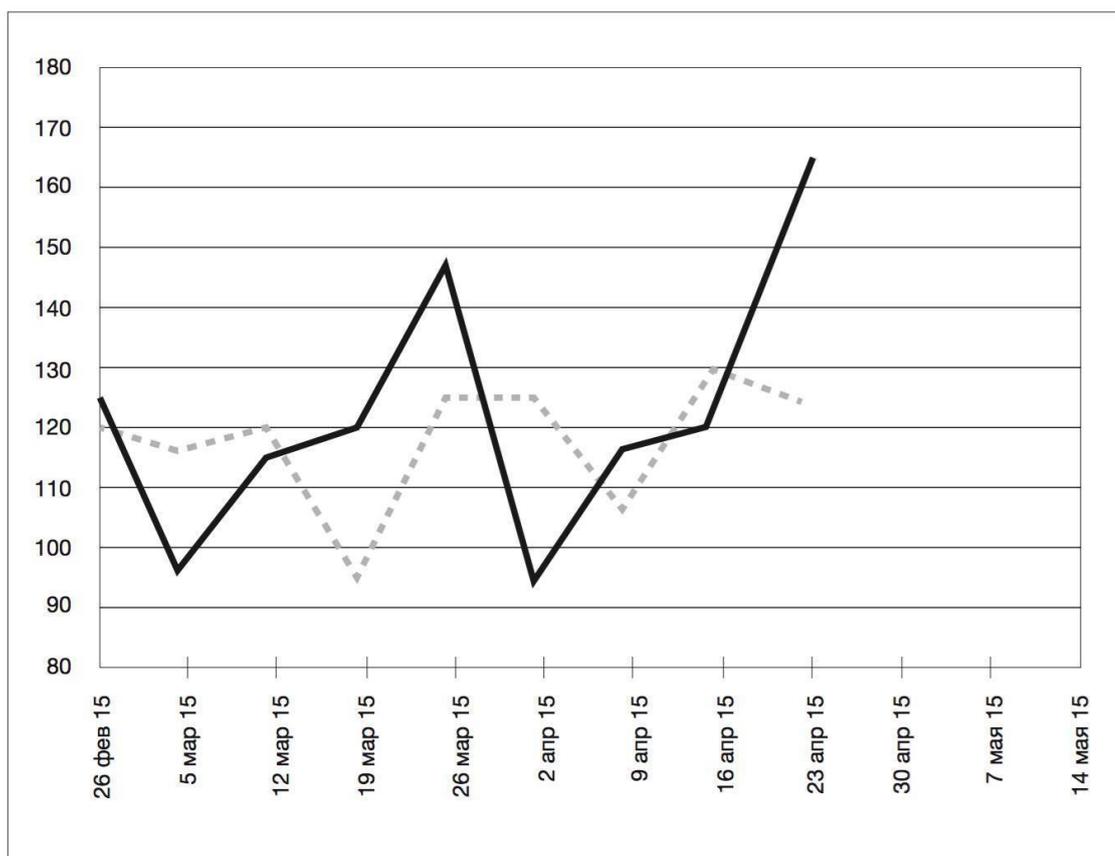
Эта статистика показывает, в каком состоянии находится управление финансами компании, это главная статистика Исполнительного совета и директора, относящаяся к финансам.

График «деньги» показывает остаток денежных средств на Главном счете в конце отчетной недели. Эта сумма соответствует остаткам по всем неоплаченным заявкам, на которые были ранее выделены деньги, но еще не были оплачены счета по этим приобретениям. Когда используется система разделения счетов, получить данные для этой статистики очень просто, это остаток средств по банковской выписке Главного счета на конец отчетной недели.

---

<sup>23</sup> Статистика «деньги – кредиторская задолженность» является аналогом описанной в статьях Л. Рона Хаббарда статистики «наличные – счета к оплате».

Деньги ( ---- ) / Кредиторская задолженность ( — )



*Овердрафт – кредитование банком расчетного счета клиента при недостаточности на расчетном счете денежных средств. В этом случае банк автоматически предоставляет клиенту кредит на сумму, превышающую остаток средств. Овердрафт отличается от обычного кредита тем, что в погашение задолженности направляются все суммы, поступающие на счет клиента. Происхождение от англ. *overdraft* – сверх планируемого, перерасход.*

График «кредиторская задолженность» – сумма всей кредиторской задолженности на конец отчетной недели без учета задолженности, которая должна быть оплачена со Счета оборотных средств. В эту сумму входят все выставленные счета, которые необходимо будет оплатить по одобренным заявкам на выделение средств, плюс все счета, на которые были одобрены заявки на обязательства и которые соответственно должны быть оплачены в будущем. Сюда входят также все текущие обязательства по коммунальным платежам, текущие оплаты по кредитам и рассрочкам, но не полная сумма кредитов. Если компания пользуется овердрафтом для средств Главного счета, то общая сумма задолженности по овердрафту также будет входить в «кредиторскую задолженность». Эту статистику очень легко вести, если хорошо налажена работа с заявками на выделение средств и заявками на обязательства. В таком случае она будет точно соответствовать сумме по перечню неоплаченных счетов, который еженедельно готовит Отдел Расходов.

Сравнение графиков двух этих статистик точно показывает, насколько соблюдается дисциплина в отношении обращения с расходами. Например, если «кредиторская задолженность» превышает «деньги», это означает, что по какой-то причине у компании есть неоплаченные счета, на которые предварительно не выделялись деньги по заявкам. Чем больше расстояние между статистиками, тем менее платежеспособна компания. Обычно, когда только внедря-

ется описанная в этой книге система управления финансами, обнаруживается довольно значительная разница. Именно из-за этого Финансовому департаменту приходится «жонглировать» расходами, чтобы как-то выполнять обязательства перед контрагентами. Если ввести систему в действие и последовательно работать со счетами, эта разница будет сокращаться. Хорошим положением дел можно назвать такое, когда «кредиторская задолженность» не превышает «деньги» и при этом обе статистики растут, но «деньги» растут быстрее.

**Статистика «оборотные средства / кредиторская задолженность поставщикам»**

В торговых компаниях необходимо следить за тем, как компания обращается с оборотными средствами и как меняется эффективность их использования.

График «оборотные средства» показывает сумму остатков денег на Счете оборотных средств, плюс стоимость товаров на складе компании, плюс закупочная стоимость отгруженного товара, по которому еще не была получена оплата. Таким образом мы получаем общую стоимость оборотных средств, которые находятся в распоряжении компании, и благодаря этому она может зарабатывать. Оценить положение дел только по одному этому графику невозможно. Ведь он может расти даже за счет роста складского запаса, что далеко не всегда хорошо.

График «кредиторская задолженность поставщикам» показывает общую стоимость товара, который был получен у поставщиков и за который компания еще не рассчиталась. Оценить отдельно этот график невозможно, ведь если компания расширяется и получает у поставщиков все больше и больше товаров для продажи и при этом вовремя с ними рассчитывается, это вполне нормальное положение дел. Если же при растущем валовом доходе этот график падает, это тоже не является проблемой, так как причиной этого может быть рост собственных оборотных средств.

Оценить положение дел можно, только сопоставляя эти два графика. Тогда можно увидеть, что если «оборотные средства» ниже, чем «кредиторская задолженность поставщикам» – компания уже потратила часть средств, полученных от поставщиков в виде товарного кредита на текущие нужды. Эта ситуация опасна тем, что компания «проедает» оборотные средства и фактически живет в долг. Если ниже «кредиторская задолженность поставщикам», это значит, что собственные оборотные средства растут. Чем при этом больше расходятся тренды статистик, тем быстрее происходит рост собственных оборотных средств. А по наклонам трендов двух графиков можно понять, что вообще происходит с товарооборотом.

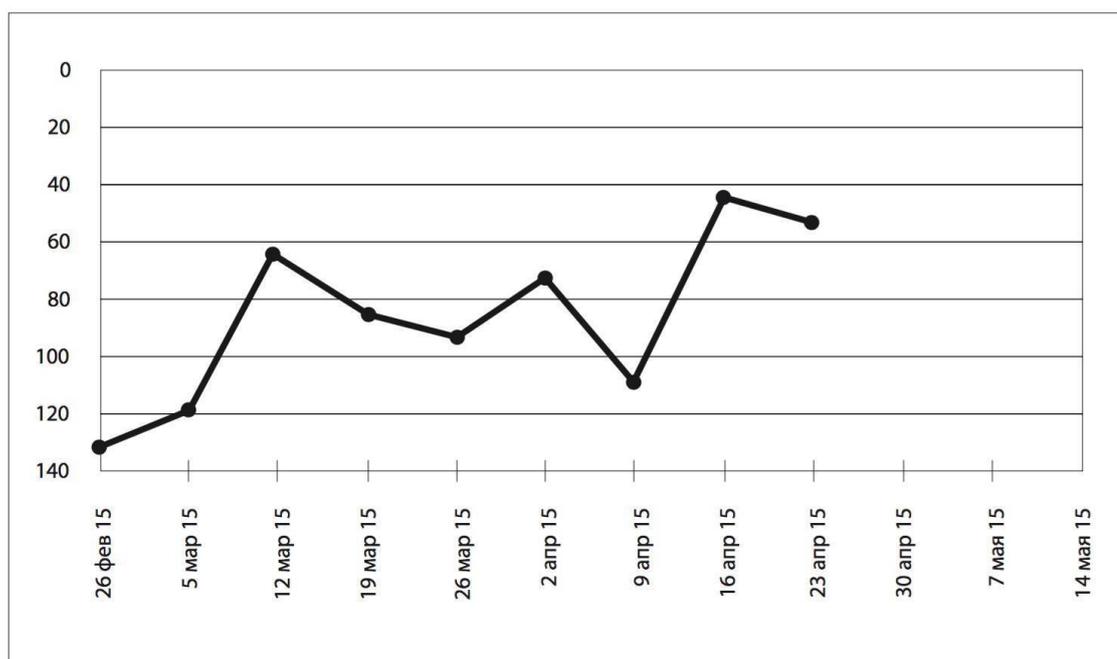
Обратите внимание, так же, как и «деньги – кредиторская задолженность», эта статистика не покажет, насколько эффективно используются оборотные средства. Эти статистики нужны для того, чтобы контролировать качество работы системы управления финансами.

**Статистика «просроченная кредиторка (перевернутая)»**

Эта статистика подсчитывается как общая сумма счетов, по которым вышел срок оплаты, но они не были оплачены на конец отчетной недели. Это перевернутый график, у которого ноль находится вверху. Естественно, что чем меньше сумма таких счетов, тем выше кредитоспособность компании. Для того чтобы создать хорошую кредитоспособность, необходимо поддерживать график на высоком уровне. Эту статистику ведет Отдел Расходов.

**Статистика «количество дней до самого старого просроченного счета (перевернутая)»**

Количество дней до самого старого просроченного счета (перевернутая)



Эта статистика показывает, какой длины очередь неоплаченных счетов. Если используется принцип, который мы рассмотрели в главе про кредитоспособность, при наличии просроченных счетов, такие счета должны оплачиваться полностью, начиная с самого старого. Чтобы подсчитать статистику, необходимо вычесть из даты конца недели срок оплаты самого старого счета и получить количество дней. Если компания накопила какое-то количество таких счетов, эта статистика позволит оценивать, в каком порядке их оплачивает Отдел Расходов.

#### Статистика «внеоборотные активы»

Внеоборотные активы – это все средства труда (станки, имущество, оборудование, инструмент и т.д.), которые имеют большой срок использования в отличие от материалов и товаров. В процессе эксплуатации они изнашиваются и их стоимость снижается пропорционально износу. К внеоборотным активам относятся также и нематериальные, такие как программное обеспечение или результаты научных исследований, или технологии. Отдел Учета должен вести правильный учет такого вида активов и предоставлять данные об общей стоимости на конец отчетной недели. Может показаться слишком сложным считать эту статистику еженедельно, но в этом нет никакой особой сложности. Если все объекты учета, которые относятся к внеоборотным активам внесены в электронную таблицу, где есть формулы расчета еженедельного износа и своевременно учитываются все новые активы такого вида, нет никаких сложностей получать эти данные. Если эта статистика падает, это говорит о том, что компания постепенно «проедает» внеоборотные активы. Такое может случиться, если Финансовое отделение не следит за тем, чтобы новые приобретения превышали сумму общего износа за неделю.

Выше описаны наиболее важные статистики, по которым можно оценить результаты работы системы управления финансами. Обратите внимание, эти статистики не предназначены для того, чтобы показать эффективность производственной или маркетинговой деятельности, они не позволяют получить представление о положении дел компании в целом. Они нужны только для того, чтобы оценить, насколько хорошо РСФ и Исполнительный совет выполняют свои обязанности в отношении финансов. Поэтому, конечно, это не полный перечень статистик, которые необходимы для успешного управления бизнесом.

Есть еще один момент в отношении статистик, на практике мне приходилось сталкиваться с очень странными статистиками, которые на первый взгляд имели смысл, но использовать их для того, чтобы оценить положение дел в финансах, было невозможно. Например, статистика «кредиторская задолженность (перевернутая)» – очень странная статистика. Ведь с ростом компании неизбежно будет расти и оборот, и кредиторская задолженность. А если такая статистика падает, это тоже совсем не обязательно хорошо, может быть компания уже в настолько плохом состоянии, что в долг никто не дает. Еще один пример – двойная статистика «доходы – расходы», если статистику «валовой доход» имеет смысл использовать, так как, когда она растет, это однозначно хорошо, то сопоставлять ее со статистикой «расходы» – пустая трата времени. Когда вы формируете какие-то статистики для финансовой области, подумайте о том, как по ним можно будет оценить положение дел, смоделируйте ситуации, при которых эти статистики могут расти или падать. В результате вы разберетесь, какие статистики имеет смысл использовать, а какие нет.

Чтобы вам легче было это сделать, в этой главе были описаны самые главные статистики, если вы будете использовать их, любые отклонения в работе финансовой системы будут немедленно обнаружены. Что самое приятное, благодаря еженедельным статистикам они будут обнаружены не в конце квартала и даже не через месяц, они станут очевидными для всех уже через неделю. Благодаря этому руководители компании просто не смогут закрывать глаза на ошибки, а РСФ и владельцу компании будет очень *легко контролировать положение дел в финансах*.

## Глава 15. Пять этапов внедрения

В предыдущих главах было рассмотрено, как должна работать система управления финансами. Но одно дело понимать, как система выглядит в идеале, и совсем другое – в процессе деятельности перестроить работу компании, чтобы этот идеал был воплощен в жизни. Если у вас уже есть опыт внедрения каких-то методик в действующем бизнесе, вы хорошо понимаете, что имеется в виду. Люди не очень-то желают менять свои подходы к работе, и по этой причине любые попытки что-то изменить сталкиваются с сопротивлением со стороны персонала. Причина этого сопротивления не в том, что с людьми что-то не так, наоборот, такое сопротивление – совершенно естественная реакция занятого делом человека.

Представьте себе, что вы сидите и увлеченно работаете, а кто-то подходит, пытается оторвать вас от важного дела, и в самый разгар рабочего процесса начинает учить вас делать эту работу как-то по-новому. Гарантирую, это вызовет у вас недовольство и сопротивление. И что интересно, чем более целеустремленным является человек, тем сильнее он будет сопротивляться. Только бездельникам все равно, отвлекает их что-то от работы или нет.

Чтобы внедрение финансовой системы произошло успешно и гладко, без расстройств со стороны руководителей и сотрудников, рекомендую вам следовать описанным в этой главе советам. Чтобы протоптать эту тропу, консультанты нашей компании потратили не одну тысячу часов работы с руководителями сотен предприятий. Будет не очень предусмотрительным с вашей стороны игнорировать то, что здесь описано. Могу гарантировать, что у вас точно возникнут дополнительные сложности, если вы постараетесь «срезать угол», пропустить какие-то описанные ниже шаги. Это не значит, что вы обязательно потерпите поражение в том, чтобы применить на практике описанные в книге данные, но вы точно потратите во много раз больше времени и усилий зря. И значительная часть этих лишних усилий будет вызвана необходимостью улаживать неприятие новшеств персоналом. Согласитесь, довольно глупо тратить время на то, чтобы улаживать людей, которые вообще-то должны с энтузиазмом помогать вам улучшать систему работы компании.

Есть еще один важный момент, о котором необходимо напомнить, так как от этого тоже зависит успех внедрения. Об этом уже шла речь раньше – описанная в книге система должна применяться к отдельной организации. Если в одной компании есть несколько разных направлений деятельности, каждое из них может являться отдельной организацией. Например:

1. Строительство многоэтажных домов;
2. Производство стройматериалов не только для собственного строительного подразделения, но и для продажи другим строительным организациям;
3. Управляющая компания, которая занимается обслуживанием построенных домов (ЖКХ).

В этом случае мы имеем дело, по сути, с тремя разными организациями, в каждой из которых должна быть собственная система финансового менеджмента. У этих видов бизнеса совершенно разные особенности работы, разный уровень рентабельности, они требуют разных первоначальных вложений и т.д. Попытка создать единую систему управления финансами этих подразделений, с заявками, советами руководителей и процедурами одобрения приведет к тому, что система станет настолько сложной, что ее будет невозможно применить. Кстати, скажу по секрету как консультант: попытка внедрить единую систему управления финансами для разнородных подразделений является самой распространенной причиной провала.

Выход из этой ситуации только один – в данном примере для каждого из подразделений должна быть отдельная система. При этом начинать внедрение необходимо всегда с одного из подразделений, никогда не пытайтесь внедрять «параллельно» в нескольких, это усложняет работу примерно в десять раз. Это все равно что не умея кататься на велосипеде, сразу сесть на

гоночный мотоцикл, в лучшем случае это закончится ушибами или переломами. Всегда начинайте внедрение с одного направления бизнеса, доводите внедрение до конца и только потом беритесь за остальные. Ведь, в конце концов, вы живете с этим уже давно, можно потерпеть еще немного. В процессе внедрения системы в одном из направлений вы прекрасно разберетесь на практике, как это делать. Поверьте, когда человек это сделал на практике один раз, ему намного легче это повторить снова и снова. Поэтому начинайте с одного направления, одной организации и доводите внедрение до конца, а только потом беритесь за следующее.

*Скрипт (сленг) – точный сценарий общения с клиентом, который обычно включает определенные тексты для презентации продуктов и ответов на распространенные вопросы.*

Первое, с чего необходимо начать внедрение – создание согласия и взаимопонимания с персоналом. Управление людьми, менеджмент основаны на взаимопонимании. В современном бизнесе мы ожидаем от сотрудников не только выполнения распоряжений или инструкций. Этого недостаточно, в современной компании нам необходимо, чтобы сотрудник мыслит, желал получить результат, направлял свою творческую энергию на получение результатов. Даже если это рядовой менеджер по продажам, от его собственного желания продать зависит успех компании. Если в глубине души менеджер не горит желанием, чтобы клиент приобрел продукт компании, скрипты и инструкции не сработают. А если говорить о финансовой системе, для ее успешного внедрения необходимо, чтобы как минимум руководители компании желали ее внедрить и использовать. Этого можно добиться, если только руководители достаточно хорошо понимают, как должна работать эта система. К сожалению, не так-то просто объяснить на словах всю систему, поэтому-то и была написана эта книга, где все это описано простым языком, чтобы разобраться и понять мог любой человек. Поэтому первое, что вам необходимо сделать – добиться, чтобы эту книгу прочитал каждый из руководителей компании, от руководителей департаментов и выше.

Но только лишь прочитать книгу будет недостаточно, необходимо будет также обсудить ключевые идеи этой книги с руководителями. Это, во-первых, позволит вам убедиться, что они прочитали и поняли основные идеи, а во-вторых, вы сможете получить данные о том, какие особенности деятельности компании необходимо учесть при разработке и внедрении системы. Возможно, вам понадобится провести несколько таких встреч в течение пары-тройки недель. Это требует некоторого времени, но дело того стоит. Лично я даже не начинал бы обсуждать какие-либо организационные изменения, пока руководители не прочитают эту книгу.

Вполне возможно, после прочтения у них возникнут какие-то возражения или вопросы. Лучше прояснить все это до того, как вы начнете пальбу из всех орудий. Ведь если вы попытаетесь внедрить эти идеи в деятельность, но при этом у ключевых руководителей есть непонимание или хуже того несогласие, которое они не высказали, процесс внедрения станет слишком тяжелым. К сожалению, довольно часто люди не высказывают прямо, в чем причина несогласия, но эти скрытые несогласия приводят к сопротивлению при внедрении. Рекомендую вам потратить время и силы, чтобы создать согласие со всеми руководителями департаментов и, в первую очередь, с руководителем Финансового департамента. Если вы начнете с него, это также вам сэкономит много времени и сил, ведь обычно руководитель Финансового департамента является для остальных законодателем мнения в области финансов. Если вы в первую очередь его сделаете сторонником, а потом будете добиваться, чтобы остальные прочитали книгу, вы позволите руководителю Финансового департамента удерживать позицию наиболее компетентного сотрудника в области финансов. Другие руководители будут к нему обращаться за разъяснениями в отношении непонятных моментов, а он сможет давать ответы и тем самым еще больше укрепит свой авторитет в этой области.

### **Этап №1. Подготовка организации.**

Для начала необходимо выполнить некоторые подготовительные действия, которые не имеют прямого отношения к финансам. В предшествующих главах вы уже читали о роли

планирования и регулярных советов руководителей в финансовом менеджменте. Прежде чем браться за финансы, необходимо организовать систематическую работу этих процессов.

### **1.1 Разработать или уточнить структуру компании.**

Это необходимо сделать, чтобы были очень точно определены области ответственности каждого подразделения и иерархия руководителей. Хорошим подспорьем в этой работе является книга «Оргсхема. Как разработать структуру компании», в ней вы найдете ответы на все вопросы, связанные с разработкой структуры компании и примеры для различных видов бизнеса.

### **1.2 Ввести в должность руководителей департаментов.**

Звучит обыденно, но тем не менее, если в компании нет руководителей департаментов, все внедрение системы финансового менеджмента будет производиться «в директора». В результате он сам с собой должен будет проводить «советы руководителей», планировать всю деятельность, согласовывать задачи и т.д. В действительности, если нет хотя бы руководителей основных департаментов, внедрение системы управления финансами превращается в фарс. Конечно, можно использовать все эти принципы и для того, чтобы управлять даже личными финансами, но эта книга все же об управлении финансами в бизнесе, а для этого нужны руководители, которых можно будет привлечь в этот процесс и передать им соответствующую их роли часть ответственности.

### **1.3 Внедрить основные статистики департаментов.**

*Отклик – действие человека, которое он совершает в результате рекламного воздействия. Например, если он получил в руки листовку и из-за этого свернул на соседнюю улицу и зашел в магазин, это – отклик. Если он увидел рекламу в журнале и позвонил в компанию, его звонок – это тоже отклик.*

Без этого невозможно будет оценивать, какова результативность работы каждого из департаментов. И соответственно, если нет возможности сопоставить графики главных статистик каждого из департаментов, будет практически невозможно обнаружить, какой из них создает угрозы для деятельности компании в целом, а какие работают хорошо. Для применения инвестиционного подхода в отношении затрат компании необходимы индикаторы, которые позволят увидеть результаты. Графики статистик выполняют именно эту роль. Ведь довольно легко сопоставить расходы на продвижение и график статистики, который показывает отклики клиентов. Более подробно вы можете прочитать об этом в книге «Малый бизнес. Большая игра», там описано применение всех основных инструментов управления и рассказано, как они взаимосвязаны между собой.

### **1.4 Еженедельное планирование.**

Минимальный уровень внедрения планов на неделю – сверху вниз по иерархии компании до руководителя департамента включительно. Конечно, в идеале план на неделю должен быть у каждого из сотрудников. Но если хороших планов на неделю не будет хотя бы у директора, его заместителей и руководителей департаментов, внедрить еженедельное финансовое планирование будет невозможно. Вместо планирования, выработки приоритетов, согласования задач и последующего обеспечения этих планов ресурсами вы получите только лишь «распил» средств компании. При этом, если нет планов, у руководителей, по сути, нет разумных аргументов при одобрении тех или иных заявок, и ни Исполнительный совет, ни Руководитель Службы Финансов не сможет оценить, насколько разумно предлагаемое распределение средств. Без планирования распределение средств превращается в занятие, которое позволяет экономить, но не приводит к росту дохода и достижению целей компании. Так что необходимо обеспечить, чтобы еженедельное планирование работало более-менее приемлемо.

### **1.5 Рекомендательный и Исполнительный совет.**

Как мы уже рассмотрели в главе No9, процедура еженедельного распределения средств – только часть действий по координации. Поэтому прежде всего необходимо наладить работу

советов руководителей. Прежде чем они начнут рассматривать и одобрять заявки и принимать решения в отношении финансов, необходимо добиться, чтобы они были способны планировать и согласовывать свои планы. В этом вам поможет описание действий руководителей, протокол Рекомендательного совета в Приложении и книга «Малый бизнес. Большая игра». Добейтесь, чтобы советы руководителей проходили еженедельно и результатом работы этих советов были планы, способствующие повышению дохода и достижению целей компании. Это нужно сделать заблаговременно, до того как советы начнут принимать участие в управлении финансами. Ведь приучить руководителей к тому, чтобы они регулярно согласовывали свои действия, – довольно большой кусок работы. Если вы будете пытаться сделать это, одновременно поручив им распределение средств, вы только усложните свою работу по внедрению финансовой системы.

На то, чтобы выполнить эти пять шагов первого этапа, может понадобиться от пары недель до нескольких месяцев. Все зависит от того, насколько запущенным является положение дел в отношении базовых инструментов управления предприятием: структуры, измерения результатов, планирования и работы советов руководителей. Но выполнение этих предварительных шагов является необходимым условием, иначе система управления финансами не сможет работать.

## **Этап №2. Подготовка финансовой области.**

### **2.1 Назначить Руководителя службы финансов (РСФ).**

Как говорят, если необходимо справиться с какой-то задачей, неопытный руководитель в первую очередь думает о том, что нужно сделать, а опытный – кто для него это сделает. Поэтому, если владелец компании имеет хоть малейшую возможность кому-то поручить работу РСФ, лучше так и сделать. Хочу только сразу предостеречь – никогда не поручайте эту работу руководителю Финансового департамента. Каким бы он не был умным, дисциплинированным, преданным, никогда не поручайте ему выполнение работы РСФ. Когда так поступают, результат всегда одинаков – в работе Финансового департамента обязательно будут возникать ошибки, исправление которых обойдется дорого. Лучше поставить на должность РСФ менее искушенного в финансах специалиста, составить хорошее описание его обязанностей на основе данных из 12-й главы и добиться, чтобы он выполнял работу. Другой вариант – поначалу самому владельцу выполнять работу РСФ, что будет, конечно, занимать примерно один день в неделю, а при первой возможности передать кому-то эту работу. Для маленькой компании таким человеком может стать персональный помощник владельца, который, кроме обычной работы помощника, тратит в среднем один-два дня в неделю на функции РСФ.

### **2.2 Наладить контроль денежных поступлений.**

*Субъект предпринимательской деятельности – лицо или организация, осуществляющие на свой страх и риск самостоятельную деятельность, которая направлена на систематическое получение прибыли.*

На этом шаге РСФ должен добиться, чтобы у него была возможность получать точные данные о доходе за неделю и проверять эти данные. Если компания использует только один расчетный счет, сделать это очень просто – необходимо открыть РСФ доступ к клиент-банку, чтобы он мог оперативно и точно получать данные о поступлениях на счет. Если есть касса для сбора поступлений и эти деньги не инкассируют на расчетный счет, необходимо, чтобы было установлено твердое правило, по которому РСФ в конце отчетной недели будет делать проверку денег в кассе и сверять с данными дохода. Если используется несколько субъектов предпринимательской деятельности, через которые работает организация, необходимо взять под контроль все счета и кассы, через которые поступают деньги.

Цель этого шага в том, чтобы все денежные поступления находились под непосредственным контролем РСФ, чтобы связанные с ними статистики были основаны на данных, которые подтвердил РСФ. Это необходимо сделать в первую очередь, еще до того, как будет что-либо

меняться в системе финансов. Опыт показывает, что больше всего ошибок при управлении финансами возникает из-за того, что неверно подсчитывают поступления денежных средств. Обратите внимание, это – очень простой шаг. Здесь не требуется что-либо менять в существующем управлении финансами, все пока будет идти по-старому. Единственное, что изменится – в офисе владельца появится РСФ, который гарантирует истинность еженедельных статистик, связанных с денежными поступлениями.

### **2.3 Справки о доходе и состоянии счетов.**

После того как вы взяли под контроль денежные поступления, необходимо разработать и внедрить в практику подготовку справок в конце отчетной недели:

- Справка о валовом доходе за неделю;
- Справка о счетах и фондах (примеры в Приложении).

Первая справка будет давать руководителям, которые проводят Рекомендательный и Исполнительный советы, данные о положении дел в отношении дохода. В этот момент они еще не рассматривают заявки и не принимают участия в управлении финансами. Но одно только то, что в процессе согласования своих планов они будут обращать внимание на источники дохода, будет помогать в планировании и оценке результатов выполнения планов. Эту справку может готовить Отдел Дохода Финансового департамента, но ее обязательно перепроверяет и одобряет РСФ, прежде чем справка получит статус официального документа.

Вторая справка даст руководителю, который в этот момент управляет финансами, представление о том, какими средствами на самом деле располагает компания. Ее готовит Финансовый департамент, и, как и предыдущую, проверяет и окончательно одобряет РСФ. На то, чтобы сотрудники научились вовремя и безошибочно подготавливать эти данные, как правило, уходит, как минимум, две—три недели.

### **2.4 Сведения об уровне производства продукта.**

Это еще одно данное, необходимое для управления финансами. В 12-й главе, в обязанностях РСФ было сказано о том, что задача должности – обеспечить, чтобы уровень ассигнований соответствовал среднему уровню предоставления продукта клиентам. А для того чтобы это соотношение поддерживать, необходимо, чтобы у руководителей компании была точная информация об уровне предоставления и график статистики, который показывает, как этот уровень изменяется. По графику статистики можно будет оценить тренд.

Для большинства компаний получить данные об уровне предоставления продукта не представляет сложности. Например, в розничном магазине – это общая стоимость товара, переданного в руки клиентам; в дистрибьюторской компании – стоимость товара, отгруженного в магазины. Но в компаниях, которые работают с долгосрочными проектами, получить эти данные гораздо сложнее. Например, в строительных, консалтинговых, сервисных компаниях довольно часто есть проблемы со своевременным подписанием актов выполненных работ. Идеальное положение дел – компания выполнила какую-то отдельную работу и закрыла это актом. Но реальное положение дел далеко от идеала, довольно часто выполненные работы закрывают актами не чаще раза в месяц и со значительными задержками.

В таких случаях, чтобы руководители и РСФ могли еженедельно получать точные данные об объеме предоставления, приходится менять формы договоров с клиентами и менять практику работы технических специалистов. Идеальное положение дел – получать сведения об объеме предоставления каждую неделю, и эти данные подтверждаются подписанными с клиентом документами. Если это так, РСФ сможет удерживать приемлемый средний уровень расходов компании.

### **2.5 Открыть необходимые счета.**

Чтобы работала система разделения счетов, необходимо открыть недостающие счета:

- Резервный счет;
- Счет дивидендов;

- Счет специального дохода;
- Главный счет;
- Счет оборотных средств (если необходимо).

Для первых трех счетов должна быть возможность доступа и проведения операций для РСФ и владельца компании. Для последних двух – возможность проведения операций Финансовым департаментом. При этом РСФ должен иметь возможность в любой момент получать данные о движении средств по каждому из счетов, не обращая для этого в Финансовый департамент. Обычно подготовка документов и работа с банком по открытию этих счетов занимает какое-то время.

При этом компания по-прежнему все еще использует только один счет, который в процессе внедрения описанной системы управления финансами превратится в Счет №1. Что касается кассы, то по аналогии со счетами необходимо обеспечить возможность РСФ изымать все наличные из кассы в конце отчетной недели и выдавать затем сумму, одобренную на расходы, которые необходимо производить наличными. Для этого у РСФ должно быть надежное место хранения наличных.

### **Этап №3. Разработка политики и обучение персонала.**

#### **3.1 Разработка политики по распределению.**

Необходимо определить, какими должны быть размеры и условия отчисления на следующие нужды:

- **Счет оборотных средств** – необходимо установить, на основании чего определяется часть валового дохода, которую необходимо перевести на этот счет. Это могут быть либо сметы по заказам, либо определенный установленный процент валового дохода. Кроме того, необходимо установить периодичность таких переводов. Обычно это либо ежедневные перечисления, либо один раз в неделю.

- **Резервный счет** – установить процент валовой прибыли или валового дохода за неделю. Обычно это 3—10% от валовой прибыли, в среднем он составляет около 5%. Кстати, рассчитывать его от валовой прибыли совсем не обязательно. Если доля валовой прибыли в доходе остается относительно неизменной, за базу для еженедельного вычисления резервов можно брать и валовой доход. Например, если доля валовой прибыли в доходе примерно 30%, а резервы от валовой прибыли составляют 5%, это все равно что отчислять в резервы 1,5% валового дохода.

- **Счет дивидендов** – установить процент валовой прибыли или валового дохода. У разных компаний он, конечно, разный, но в среднем составляет 5—10% от валовой прибыли.

- **Расходы на увеличение собственных оборотных средств.** Это часть валовой прибыли за неделю, которая должна направляться на Счет оборотных средств.

- **Расходы на продвижение**, как правило, составляют 5—20% валовой прибыли.

- **Расходы на обучение персонала**, обычно 3—5% валовой прибыли.

- **Заработная плата** – процент валовой прибыли на выплаты зарплаты, отпускных, бонусов и всех связанных с такими выплатами налогов и банковских расходов. Обычно он находится в диапазоне 25—45% валовой прибыли, но желательно, чтобы это было не более 30%.

Чтобы вы могли с достаточной точностью определить, какой процент отчислений или расходов будет нормальным для вашей компании, вам нужно выполнить следующие действия:

- Подсчитать средний недельный размер валовой прибыли за последние 6 месяцев;

- Получить данные обо всех расходах, относящихся к указанным выше категориям, сгруппировать такие расходы, рассчитать средний размер в неделю и затем – процент от валовой прибыли. Например, средняя валовая прибыль в неделю составила по вашим расчетам \$20000,00 и при этом все расходы на продвижение в среднем составили \$1800,00 в неделю.

Получается, что реальный процент расходов на продвижение составил 9%. Подсчитайте эти данные по каждой из статей;

- Оценить распределение рассчитанных процентов в целом и откорректировать.

Например, вы получили от валовой прибыли (за вычетом денег на Счет оборотных средств):

- Резервы – 0%, вообще никогда не накапливали;
- Дивиденды – 7%, при этом отчисления происходили спонтанно, без какой-то системы;
- Увеличение оборотных средств – 0,5%;
- Расходы на продвижение – 9%;
- Расходы на обучение – 1%;
- Заработная плата – 40%.

Очевидно, что расчет фактических процентов необходимо откорректировать, так как вообще нет отчислений в резервы, слишком маленькие расходы на обучение и желательно увеличить расходы на продвижение. В результате коррекции получили:

- Резервы – 5%;
- Дивиденды – 7%;
- Увеличение оборотных средств – 2%;
- Расходы на продвижение – 12%;
- Расходы на обучение – 5%;
- Заработная плата – 40%.

Итого, все описанные статьи составляют 71%, то есть на то, чтобы покрыть условно-постоянные расходы компании (аренда, коммуникации, офисные нужды, корпоративные налоги) и на развитие остается 29%. Если средняя валовая прибыль в неделю составляет \$20000, то 29% это \$5800 в неделю. Если аренда съедает более половины этих денег и на все связанные с развитием заявки остается менее 15%, компания не сможет успешно развиваться. Если это так, вам придется уменьшить какие-то из процентов. Другими словами, вам нужно перепроверить рассчитанные проценты, сопоставив со средним недельным уровнем валовой прибыли, чтобы убедиться, что компания сможет нормально работать при такой модели распределения.

После того как вы закончите все расчеты, обязательно оформите официальный документ по политике компании, где будет просто и ясно описано, как рассчитываются суммы на вышеуказанные статьи.

### **3.2 Программа финансового планирования №1 (ФП №1).**

Следующее действие – собрать список всех расходов организации за последние 6—12 месяцев, сгруппировать их по департаментам и сформировать список статей для каждого из департаментов (см. пример ФП №1 в Приложении). Этот список статей можно обсудить с руководителями департаментов, которые к этому моменту уже проводят Рекомендательный совет и планируют свою работу.

Затем нужно распределить все расходы за последние 6 месяцев по списку департамент / статья и рассчитать среднюю сумму расходов по каждой статье на неделю. Выполнив это, вы обязательно обнаружите, что некоторые из статей не будут соответствовать разработанной в предыдущем пункте политике компании. Например, если у вас не было отчислений в денежные резервы, на основе расчетов эта статья будет равна нулю. Конечно, это необходимо исправить – нужно увеличить в составленном списке все статьи, для которых вы разработали политику на предшествующем шаге. Например, если средняя валовая прибыль составляет \$20000 в неделю и вы установили 5% отчислений, то сумма в строке ФП №1 «Департамент 7 / Резервный счет» составит \$1000. Когда вы откорректируете таким образом все статьи, в отношении которых установили политику, в результате вы получите пригодную для использования ФП №1 и вычислите уровень безубыточности.

Конечно, с этого момента ФП №1 необходимо будет еженедельно дополнять данными о фактически необходимых расходах, чтобы данные об уровне безубыточности были всегда актуальны. С этого момента уже можно использовать ФП №1, чтобы во время проведения советов руководителей они могли обоснованно устанавливать квоты по валовому доходу и валовой прибыли, а потом разрабатывать разумные планы по достижению квот.

### **3.3 Разработка форм документов.**

Теперь, когда известны статьи ФП №1, можно разработать форму недостающих документов для того, чтобы можно было производить одобрение и оплаты расходов:

- Заявка на выделение средств;
- Заявка на обязательство (одобрение без выделения средств, но с принятием обязательств);
- Заказ на приобретение (непосредственно оплата и приобретение по ранее одобренным заявкам на выделение средств);
- Директива по распределению средств (сводка с данными и перечнем всех одобренных и отклоненных заявок).

В приложении есть примеры форм этих документов, Финансовый департамент должен доработать эти формы так, чтобы они подходили для использования в компании. Но обычно значительных изменений в формах не требуется – они довольно простые и универсальные.

### **3.4 Обучение персонала.**

Теперь вы подготовили всю необходимую политику и формы документов, необходимо обучить ваших сотрудников тому, как все это использовать. Рекомендую вам провести обучение трех различных категорий персонала по-разному.

Весь персонал компании – провести семинар и обучить использованию заявок на выделение средств, заявок на обязательство и заказов на приобретение. Такой семинар вполне может провести директор компании. В качестве практического задания на семинаре пусть просто оформят заявку на выделение средств.

Руководители всех уровней – директор компании дает задание прочитать эту книгу, а после прочтения книги проводит семинар. На семинаре рассказывает о том, каковы особенности использования системы в компании (особенности, размеры и периодичность отчислений, формы документов). На этом же семинаре можно ответить на все имеющиеся вопросы.

Руководители департаментов и выше – директор проводит деловую игру, которая имитирует всю последовательность действий от написания заявки рядовым сотрудником до момента, когда одобренная Директива по распределению средств попадает в Финансовый департамент, а затем используются заказы на приобретения.

Во время этой игры руководители ознакомятся на практике со всеми используемыми формами документов, разберутся в том, какую роль они играют. Вы обнаружите, что во время этой игры у руководителей будет возникать очень много вопросов в отношении того, что во время семинара казалось простым и понятным.

У нас есть огромный опыт в проведении таких игр, поэтому хочу поделиться советом: никогда не проводите такую игру на примере вашей компании. Людям гораздо проще осваивать методики управления финансами на примере какой-то другой компании. Когда они освоятся с тем, как в целом работает система, они смогут соотнести это с деятельностью вашей компании и применить на практике. Но начать стоит с того, чтобы придумать данные о какой-то другой компании, со сходной моделью управления финансами. Например, если у вас типография, поиграйте в компанию, которая изготавливает мебель под заказ. Если вы продаете кондиционеры с монтажом, поиграйте в компанию, которая поставяет промышленное оборудование и производит наладку. Главное, чтобы в результате этой игры они разобрались, как работает вся система.

Если у руководителей и сотрудников не будет понимания системы, это создаст огромные сложности при внедрении. Дело в том, что в процессе внедрения системы руководителям придется еженедельно решать вопросы, с которыми они раньше никогда не сталкивались. Когда денег не хватает, но необходимо выкраивать что-то на самые важные заявки, отстаивать важность перед членами совета руководителей – это непростое испытание для многих. Если ко всем этим сложностям они еще и не будут иметь ясного понимания, как все это должно работать, трудозатраты на внедрение значительно возрастут. Поэтому имеет смысл потратить время на то, чтобы добиться полного взаимопонимания, эта инвестиция окупится многократно.

#### **Этап №4. Еженедельное распределение средств.**

##### **4.1 Передача РСФ управление Счетом №1.**

Подготовительные действия выполнены, наступил момент, когда система должна заработать. Первое действие – передать РСФ управление Счетом №1 и, соответственно, забрать у Финансового департамента возможность совершать операции по этому счету. С этого момента все оплаты контрагентам будут производиться Финансовым департаментом только с Главного счета и Счета оборотных средств.

##### **4.2 Переход на еженедельное одобрение приобретений.**

В конце отчетной недели необходимо объявить о том, что с этого дня и до конца следующей отчетной недели никакие оплаты производиться не будут. С этого момента все решения о распределении денег и оплате определенных расходов будут осуществляться согласно описанной в книге методики: составление заявок, одобрение руководителя департамента, Рекомендательный совет и т.д. То есть все заявки будут рассмотрены на следующем заседании Рекомендательного совета, а до этого момента никакие оплаты производиться не будут.

Скорее всего, у компании есть поставщики, которые рассчитывают на то, что оплаты будут производиться в течение пары дней после выставления счета. Они уже привыкли к такой практике, и чтобы у них не возникало идеи, что с компанией происходит что-то плохое, необходимо заранее предупредить о том, что с какого-то момента счета будут оплачиваться раз в неделю.

Необходимо особо предупредить всех сотрудников о том, что теперь любые расходы будут производиться только после одобрения заявок. И что любые обязательства от лица компании сотрудник имеет право взять только после получения письменного подтверждения о том, что его заявка на обязательство одобрена.

И самое главное – РСФ должен обеспечить, чтобы действительно в течение недели валовой доход поступал на Счет №1 и не тратился ни на какие нужды. Исключение может быть только для отчислений на Счет оборотных средств.

Сделать это будет не просто, ведь в этот момент сотрудники еще не приучены планировать приобретения заранее, даже руководители департаментов пока еще не способны предсказывать все необходимые затраты. Поэтому в первые недели скорее всего будут возникать ситуации, когда необходимо будет в ручном режиме одобрить какие-то жизненно важные счета. Если возникает такая необходимость, сотрудник обязан составить стандартную заявку на выделение средств и передать ее руководителю департамента, затем ее должен одобрить заместитель директора, и директор, и в конце концов РСФ. После одобрения такой заявки РСФ перечисляет одобренную сумму на Главный счет и Финансовый департамент начинает процедуру приобретения согласно последовательности действий в заказе на приобретение. Другими словами, выполняются все стандартные действия за исключением того, что заявка не проходит через советы руководителей. Конечно, такие действия отнимают внимание руководителей, но тем не менее на это приходится идти, по крайней мере, пока сотрудники и руководители не научатся планировать свою работу.

##### **4.3 Первое распределение средств.**

Учитывая, что к этому моменту у вас уже нормально работает Рекомендательный совет, основная сложность, с которой нужно будет справиться, чтобы начать еженедельно проводить распределение средств, – своевременная подготовка необходимых для этого документов. Это осуществляет Финансовое отделение, список документов, которые понадобятся участникам Рекомендательного совета и другим руководителям, подробно описан в главе №9.

Хочу обратить ваше внимание на то, что обычно, когда руководители впервые сталкиваются с процедурой распределения, она проходит гораздо дольше, чем обычно. Хотя они до этого уже знакомы с ФП №1 и остальными документами и процедурами, но когда необходимо впервые принимать решение о том, какие заявки одобрять, а какие отклонять, это вызывает сложности. Во-первых, рекомендую на такой первый Рекомендательный совет выделить больше времени – часа 2—3. Во-вторых необходимо, чтобы управлял заседанием совета директор или владелец компании, которые имеют большой опыт в работе с финансами. Речь идет не обязательно об опыте использования описанной в книге системы. Важно, чтобы этот руководитель имел опыт управления финансами всей компании, но при этом не забывал, что ему нужно не сделать работу за руководителей, а добиться, чтобы они сделали эту работу.

Еще один момент, когда руководители департаментов впервые сталкиваются с необходимостью разрабатывать предложение по распределению средств, они забывают о том, для чего это вообще нужно. Первое препятствие, с которым они сталкиваются, – денег не хватает на все заявки. И как было рассмотрено раньше, это вполне обычное положение дел, но для них это является чем-то новым. Поэтому вместо того чтобы принимать решение о том, на что нужно тратить деньги, чтобы получить максимальную отдачу, они просто стараются хоть как-то поделить деньги. Директор компании в этот момент должен направлять внимание членов Рекомендательного совета на то, чтобы они использовали инвестиционный подход.

Учтите, первые заседания Рекомендательного совета по распределению средств всегда довольно механистичны. В этом нет ничего странного, ведь в этот момент у них на руках только планы на неделю, а планы тактического уровня, как правило, отсутствуют, да и бюджета еще в компании нет. Вы должны очень хорошо понимать, что, если вы дошли только до этого шага, значит, у вас еще нет системы управления финансами. Предупреждаю вас об этом только потому, что даже этот шаг кардинально меняет положение дел – начинают откладывать резервы, владелец начинает регулярно получать дивиденды, а руководители департаментов первые осознают, каким должен быть уровень дохода компании. Это действительно многое меняет и способствует повышению дохода компании. Но вы все же должны понимать, что, даже когда ваши руководители очень умело работают с заявками, берут на себя ответственность за финансовый результат, это только половина дела, и внедрение на этом не должно останавливаться.

#### **4.4 Запуск работы с заказами на приобретение.**

Благодаря тому, что Рекомендательный и Исполнительные советы выполнили свою работу, а РСФ выполнил свои обязанности и одобрил Директиву по распределению средств, Финансовое отделение может осуществлять расходы. На Главном счете в этот момент находится сумма, необходимая для оплаты всех одобренных заявок согласно Директиве. Немедленно после получения заверенной РСФ Директивы Отдел Расходов должен начать работу с заказами на приобретение. Он выписывает на каждую одобренную заявку заказ на приобретение и направляет составителю заявки (как описано в главе №11), а также возвращает неодобренные заявки.

Чтобы работа с заказами была полноценной, Финансовый департамент на этом шаге должен организовать проверку закупочных цен, полноценный учет имущества компании и еженедельный расчет износа.

#### **4.5 Статистики финансовой области.**

Благодаря разделению счетов и запуску еженедельного распределения средств появляется возможность получить данные для статистик в области финансов. В этот момент необходимо начать еженедельно отмечать графики статистик, чтобы получить точное представление о положении дел в финансах:

- «Валовой доход – ФП №1»;
- «Ассигнования – предоставление»;
- «Деньги – кредиторская задолженность»;
- «Оборотные средства – кредиторская задолженность поставщикам» (для торговых и производственных компаний);
- «Внеоборотные активы»;
- «Просроченная кредиторка (перевернутая)»;
- «Количество дней до самого старого просроченного счета (перевернутая)».

Через несколько недель по графикам статистик можно будет безошибочно определять, как идут дела в финансах. Без этих графиков РСФ не сможет полноценно выполнять свои функции, так как ему необходимо еженедельно принимать решение о размере сумм, выделяемых на расходы компании. Это можно сделать только на основе оценки трендов статистик.

Благодаря выполненным на 4-м этапе шагам в компании заработает процедура еженедельного одобрения расходов. Постепенно, в течение нескольких недель, руководители департаментов освоятся с тем, за какие статьи расходов они несут ответственность. У компании появляется определенный ритм работы с финансами, в течение нескольких недель обнаруживаются ошибки в ФП №1 и разработанной политике. Эти ошибки нужно оперативно исправлять. Руководители учатся тратить деньги так, чтобы это давало рост результатов. Иногда это настолько меняет положение дел и настолько избавляет от головной боли, вызванной финансовыми сложностями, что внедрение системы управления финансами останавливается. Но хочу вас предупредить, что остановка на этом шаге приведет к тому, что финансы все еще будут использоваться недостаточно эффективно.

## **Этап №5. Повышение дохода и прибыли.**

### **5.1 Работа отдела Дохода.**

Необходимо наладить работу отдела Дохода по сбору дебиторской задолженности и планированию получения дохода. Как было уже описано подробно в главе №13, для этого необходимы регулярные координации между отделом продаж, производственным департаментом (в торговле логистическим) и Отделом Дохода. Благодаря таким координациям в первую очередь должен быть разработан план по доходу на несколько недель. Он даст руководителям важные данные для выбора правильных приоритетов при распределении средств. Хотя это всего лишь краткосрочный план, но даже наличие хотя бы такого плана и регулярных координаций по согласованию задач подразделений поможет ощутимо повысить доход.

Главная задача на этом шаге – взять под контроль деятельность по сбору дохода компании и сделать эту деятельность предсказуемой. Ведь наличие плана даже на несколько недель помогает принимать верные решения при распределении средств. Если руководители знают, что на следующей неделе будет высокий доход, они принимают одни решения, если они видят, что высокого дохода не будет, – совсем другие.

### **5.2 Планы оперативного уровня.**

Благодаря тому, что к этому шагу руководители компании хорошо освоили планирование своей работы на неделю, разобрались со своими статьями расходов по ФП №1, научились распределять еженедельно доход, они готовы перейти на следующий, качественно новый уровень в управлении финансами. Пока еще это попрежнему уровень оперативного планирования, но не на неделю, а на несколько недель. Директору компании необходимо будет добиться, чтобы у соответствующих руководителей департаментов появились следующие планы:

- План по продвижению. Обычно этот план составить проще всего, так как кампании по продвижению сами по себе требуют планирования. Это просто таблица, в строках которой указаны задачи по кампаниям, а в столбцах отчетные недели. Соответственно в ячейке на пересечении строки и столбца указывают срок завершения задачи. Таким образом эта таблица дает наглядное представление о том, какие задачи должны быть завершены в течение каждой отчетной недели.

- План по продажам. Подобно плану по продвижению он должен содержать список перспективных сделок и в соответствующих ячейках на пересечении с неделями – сумму. Благодаря этому можно легко получить представление о том, какой доход планируется на следующую неделю, через неделю и т.д. Обычно такой план имеет более-менее реалистичные данные на ближайшие недели и чем дальше, тем он менее реалистичный. Чем больше опыта в планировании будет получать отдел продаж, тем на больший промежуток времени они смогут составлять более-менее реалистичный план. Ключевой момент здесь в том, что им приходится не просто называть цифры, а указывать в плане задачи, которые приведут к достижению квоты. Если задачи не указаны, такой план не имеет никакой ценности, так как его невозможно использовать для согласования усилий сотрудников.

- План по доходу. Это план отдела Дохода, о котором уже шла речь. Это тоже таблица, в строках которой указывают конкретных клиентов или договора, а в ячейках на пересечении со столбцами недель – суммы, которые должны быть получены.

- План по предоставлению. Как правило, с этим планом меньше всего сложностей, так как область предоставления продукта более-менее технологична и относительно неплохо планируется. В таком плане также указывают суммы по запланированным к предоставлению продуктам. Проще всего их указывать в отпускных ценах, тогда суммы можно будет легко соотносить с данными планов по продажам и доходу.

Совет – когда ваши руководители впервые составляют эти планы, не ожидайте и не требуйте чудес. Вряд ли они выдадут вам сразу реалистичные планы даже на четыре недели. Например, если в плане по продвижению будут задачи только на три недели, а остальные столбцы таблицы останутся пустыми – это не проблема. Главное в этом – с момента, когда эти планы впервые появились, постоянно поднимать планку и требовать, чтобы качество планирования росло.

Благодаря использованию этих планов советами руководителей при планировании деятельности и распределении средств управление финансами начинает выходить на новый качественный уровень. Руководители начинают смотреть все дальше в будущее.

### **5.3 Тактическое планирование и бюджет.**

Можно сказать, что все предшествующие шаги внедрения должны были привести компанию к этому пункту – создание планов тактического уровня и бюджета компании. Любой теоретик менеджмента со мной бы с удовольствием поспорил, доказывая, что начинать необходимо со стратегии, потом переходить к тактике и бюджету, а потом уже к оперативному планированию. Теоретически это действительно так, но попытка действовать так в реальном бизнесе, где у руководителей нет твердых навыков даже оперативного планирования, не увенчается успехом. Такой подход сработал бы только в одном случае – если бы в компании работали хорошо обученные опытные руководители, которые «на ты» с инструментами планирования всех уровней. Но это – утопия, нам приходится самим выращивать руководителей, причем выращивать их в далекой от идеала среде.

Приобретение любого навыка требует постепенности и терпения. Прибавьте к этому то, что процесс внедрения это не создание «с чистого листа», а перестройка на ходу, когда нужно не просто что-то изменить в работе компании, но сделать это без снижения текущих результатов. Поэтому теоретически верный подход не сработает, и на практике нам приходится пройти

весь путь от планирования и «бюджета» на неделю к оперативному планированию на несколько недель и в конце концов перейти к планам тактического уровня.

На этом шаге необходимо разработать планы тактического уровня для каждого из департаментов, например:

- План по продвижению на год;
- План по продажам на год;
- План по доходу на год;
- План по предоставлению на год;
- План департамента Построения (персонал и коммуникации);
- Бюджет на год.

Основное качественное отличие таких планов от планов оперативного уровня в том, что планы тактического уровня содержат не только задачи по производству продукта, но и все задачи, связанные с развитием соответствующих подразделений. Например, планируется повышение объема продаж за счет найма новых менеджеров по продажам. Это значит, что план по продажам должен быть согласован с годовым планом департамента Построения. Ведь понадобится нанять новых сотрудников, организовать для них новые рабочие места, эти задачи должны обязательно войти в план департамента. Кроме того, такие изменения, возможно, должны быть согласованы с планом по предоставлению, так как, возможно, придется расширить склад или производственные мощности, чтобы предоставить то, что было продано. Чтобы освоить тактическое планирование, необходимо чтобы руководители департаментов сначала составили планы по своим департаментам, а потом были проведены сессии планирования, на которых планы будут согласованы между собой и дополнены, как описано в главе Nob.

После согласования планов появляется возможность составить бюджет компании на год. Для этого к такому моменту будут выполнены все необходимые условия:

- Наличие тактических и оперативных планов;
- Компетентность руководителей в отношении статей затрат своего департамента;
- Способность заранее планировать будущие расходы.

Чтобы составить бюджет, руководитель Финансового департамента добивается, чтобы сначала каждый из руководителей представил данные о запланированных доходах и расходах своего департамента на год. Вполне нормально, что размер запланированных таким образом расходов будет превышать план по доходу. Потому руководитель Финансового департамента организует сессии по согласованию бюджета, в ходе которых руководители департаментов рассматривают планы и статьи доходов / расходов бюджета, согласовывая их между собой. При этом они придерживаются такой же точки зрения, как и при еженедельном распределении: приоритеты в расходах должны повышать доход. Полученный в результате проект бюджета должен быть одобрен сначала Исполнительным советом, а затем РСФ. Конечно, первоначально составленный бюджет будет требовать коррекции, сначала его придется корректировать довольно часто – как минимум раз в месяц, со временем это можно будет делать реже, например, один раз в 12 недель.

Когда у компании появляется бюджет и его начинают умело использовать в управлении финансами, можно сказать, что финансовая система начинает работать по-настоящему правильно. Ведь только в этот момент руководители начинают смотреть в будущее, до этого момента их внимание сосредоточено максимум на ближайших неделях. Бюджет позволяет им заранее позаботиться о наличии денег на приобретение ресурсов, необходимых для задач по развитию. Рациональность использования денежных средств растет и, кроме того, растет потребность в деньгах, что в свою очередь стимулирует повышение дохода.

Если вы будете следовать описанной в этой главе общей последовательности внедрения системы управления финансами, внедрение пройдет более-менее гладко. Не могу обещать вам, что у вас вообще не будет никаких сложностей. Но как минимум вы не будете их создавать

искусственно. Описанная выше последовательность действий была многократно проверена, она действительно дает хороший результат. Еще один совет – если вы застряли на каком-то из шагов, скорее всего, вы не выполнили какой-то из предшествующих. Как правило, проблемы при выполнении этой последовательности действий возникают из-за того, чтобы был пропущен какой-то из шагов. В следующей главе вы сможете найти ответы на распространенные вопросы, возникающие при внедрении.

## Глава 16. Ответы на вопросы

Во время внедрения и использования описанной в книге системы управления финансами возникает много вопросов. В этой главе я постарался ответить на самые распространенные вопросы, которые задавали руководители и владельцы компаний.

**Имеет ли смысл использовать разделение счетов, если владелец или один из совладельцев выполняет функции директора?**

Может быть две совершенно разные причины, почему возникает такой вопрос, давайте рассмотрим каждую из них отдельно.

1. Внедрение разделения счетов требует некоторых затрат времени и ресурсов. Может создаваться впечатление, что использовать разделение счетов очень сложно, но это не так. Текущий контроль системы с разделением счетов имеет такую же трудоемкость, как и контроль системы с виртуальным разделением счетов, в которой вместо счетов используют условное деление на фонды, которые находятся физически на одном счете. Но при таком условном разделении будет неизбежно возникать большое количество ошибок. Из-за этого потребуются тратить дополнительное время на то, чтобы найти причину ошибки и устранить последствия. При физическом разделении счетов ошибки становятся очевидными сразу же, и по этой причине использование условного разделения счетов более трудоемкое. Если к потерям рабочего времени прибавить денежные потери, которые возникают из-за ошибок в учете, то станет очевидно, что система с физическим разделением счетов гораздо более эффективна.

2. Если один из совладельцев выполняет функции РСФ, а другой совладелец выполняет функции директора, это идет на пользу компании. Ведь при разделении счетов действующий в интересах Совета совладельцев РСФ будет осуществлять контроль финансов. И директор, даже если он является одним из совладельцев, не сможет ухудшить финансовое состояние из-за некомпетентности или с умыслом. Если же владелец один, действительно, возникает странная ситуация, когда он должен «контролировать сам себя». Но проблема здесь не в системе с разделением счетов, а в том, что функции владельца и функции директора в определенной степени противоречат друг другу. Вы можете об этом больше прочесть в книге «Обязанности владельца компании». Это противоречие эффективно разрешается только одним способом – введением в должность наемного директора. И тогда описанная система поможет владельцу обеспечить хороший контроль финансов.

**На одном из семинаров я услышал, что дивиденды владельца должны рассчитываться не как процент от валовой прибыли, а должны иметь фиксированный размер. Правильно ли это?**

Дивиденды – это вознаграждение, которое получают владельцы за то, что выполняют определенную работу. Именно они отвечают за создание успешной модели бизнеса, за хорошую стратегию развития и многое другое. Эта работа выполняется не разово, она требует постоянных усилий, ведь меняется ситуация на рынке, совершенствуются технологии и т.д. В одних видах бизнеса эти изменения происходят довольно медленно, например, если речь идет о сдаче недвижимости в аренду. В других видах бизнеса изменения происходят очень быстро, например, в области высоких технологий. Тем не менее изменения происходят в любом бизнесе, и владелец должен постоянно выполнять свои функции, чтобы компания использовала для развития возможности, которые приносят эти изменения. Более подробно о функциях владельца бизнеса вы можете прочитать в книге «Обязанности владельца компании».

По этой причине вполне естественно, что рост валовой прибыли компании, который зависит от того, насколько владелец выполняет свою работу, должен приводить к росту дивидендов. Падение валовой прибыли – к снижению сумм дивидендов. Ситуация, когда владелец хочет получать определенную сумму, независимо от размеров валовой прибыли, сродни ситу-

ации, когда сотрудник требует заработную плату, которая вообще никак не зависит от результатов его работы. Такой подход всегда приводит к нарушению баланса в обмене между компанией и владельцем бизнеса, что всегда приносит бизнесу вред. По этой причине «дивиденды фиксированного размера» – ошибка, которая рано или поздно создаст ошутимые проблемы в развитии компании.

При этом совершенно не обязательно, чтобы дивиденды рассчитывались как процент от валовой прибыли. В бизнесе, где процент валовой прибыли относительно валового дохода более-менее неизменный, можно рассчитывать дивиденды как процент от валового дохода. Например, если валовая прибыль составляет примерно 20% от валового дохода, 7% отчислений валовой прибыли в дивиденды будут эквивалентны 1,4% от валового дохода.

**Имеет ли смысл использовать деньги Резервного счета для финансирования других видов бизнеса, не имеющих прямого отношения к бизнесу, создающему резервы?**

Это имеет смысл, только если резервных средств уже накоплено достаточно, чтобы даже после расходов на новый проект осталось достаточно денег, чтобы поддержать компанию в случае опасности. Но правда в том, что для достижения этого состояния требуются годы еженедельных отчислений. Довольно странно было бы тратить все резервные средства на новый экспериментальный проект и оставить без защиты бизнес, успешность которого проверена временем, и он настолько хорош, что позволил заработать и накопить резервы.

Один из знакомых бизнесменов потерял очень успешный бизнес по производству автомобильных жидкостей только потому, что в 2005—2008 годах вкладывал все денежные резервы в приобретение земельных участков. У него была идея, что он таким образом одновременно и создает резервы, и зарабатывает дополнительную прибыль. В 2008 году кризис добрался до его компании, возникли временные трудности с реализацией, а банки в этот момент отказались финансировать оборотные средства. Возможности использовать «закопанные в землю» деньги не было – рынок земли остановился, а через некоторое время цены на землю пошли вниз. В опасной ситуации он остался без денежных резервов, так как не мог быстро продать земельные участки. За несколько месяцев его производственное предприятие обанкротилось, он остался с несколькими участками значительно подешевевшей земли.

Обратите внимание, на любые новые проекты имеет смысл использовать только часть резервов, чтобы оставшихся денег гарантированно хватило на выход из кризисной ситуации.

**Как рассчитывать ФП №1, если часть расходов с НДС, а часть без?**

Действительно, довольно часто встречается ситуация, когда организация имеет несколько юридических лиц, которые используют разные модели налогообложения: с НДС; без НДС но с налогом с валового дохода. Если ваша компания является плательщиком НДС, тогда необходимо все расчеты проводить исходя из сумм без учета НДС. В таком случае в справках по доходу должны быть указаны суммы поступлений без НДС, но и в ФП №1 средние суммы по статьям расхода должны быть рассчитаны также без учета НДС. Только так у руководителей будет правильное представление о размере доходов и расходов.

**Нужно ли автоматически выделять определенный процент валовой прибыли в фонд продвижения, чтобы обеспечить определенный размер расходов на продвижение, вместо того чтобы контролировать средний уровень расходов на продвижение?**

Действительно, мы неоднократно сталкивались с практикой, когда руководители принимают решение о том, чтобы выделять определенный процент (например 10%) валовой прибыли за неделю в фонд продвижения. Затем руководитель соответствующего департамента одобряет из этого фонда заказы на приобретение. Это выглядит очень удобным, так он знает, на что может рассчитывать, и это сокращает затраты времени Рекомендательного совета на одобрение заявок. Руководителей остальных департаментов это тоже может устраивать, у них нет необходимости вникать в связанные с продвижением вопросы.

Такой подход – грубая ошибка, он полностью противоречит идее «инвестиционного подхода». Ведь в этом случае руководители департаментов отстраняются от того, чтобы рассматривать расходы на продвижение с точки зрения их приоритетов и результата. Обычно к такому решению – «создавать фонды на разные нужды» приходят в компаниях, когда пытаются применить описанную в книге систему управления финансами, но при этом в компании нет РСФ. Создание таких фондов, по сути, является попыткой заменить РСФ на какие-то более-менее разумные правила в отношении финансов. Такой подход всегда приводит к тому, что деньги используются недостаточно эффективно, это снижает результаты от использования системы управления финансами. Существует только один верный способ зарезервировать средства на какое-либо приобретение – получить одобрение стандартной заявки на выделение средств. В этом случае она будет рассмотрена руководителями с учетом ее важности для выполнения планов по увеличению дохода. Создание фондов и автоматические отчисления в фонды – шаг к безответственности в отношении финансов.

Конечно, может возникать ситуация, когда владелец компании или высшие руководители считают, что необходимы средства на обучение персонала, а руководители департаментов не уделяют этому достаточного внимания. Выход не в том, чтобы автоматически забирать определенный процент в фонд обучения, и затем решать, на что потратить эти деньги. Единственный разумный подход – ответственный за обучение персонала руководитель департамента должен иметь план обучения, понимать приоритеты этого плана. Потом он подает заявки на конкретные виды обучения конкретных сотрудников, а Рекомендательный совет рассматривает эти заявки и принимает решение. А РСФ контролирует (если это установлено в политике компании), чтобы в среднем расходы на обучение не опускались ниже установленного процента валовой прибыли. И если такие расходы в среднем ниже установленного уровня, он отказывается утверждать Директиву по распределению средств, пока не будут исправлены планы оперативного и тактического уровня и составлены соответствующие заявки на выделение средств. Ситуация никогда не исправляется тем, что деньги откладывают на “решим потом”, а исправляется тем, что их выделяют на самое важное обучение, которое будет способствовать повышению дохода, и тратят их на это обучение быстро, чтобы быстро получить результат.

РСФ должен внимательно следить за творчеством руководителей в отношении формирования различных накопительных фондов, такая инициатива – один из признаков деградации системы управления финансами.

**Наша компания активно работает с партнерами и выплачивает довольно много комиссионных за направленных к нам партнерами клиентов. Как должна быть организована работа с комиссионными?**

В этом случае в системе разделения счетов должен быть еще один счет – Счет комиссионных, который находится в области ответственности директора компании. РСФ еженедельно со Счета №1 перечисляет на Счет комиссионных средства, которые должны быть выплачены партнерам. Основанием для такого перечисления является справка, которую предоставляет Финансовый департамент, в которой указано, кому и за что должны быть выплачены комиссионные. После получения средств на счет Финансовый департамент производит выплаты партнерам. Средства Счета комиссионных не могут использоваться ни на какие другие расходы, только на такие выплаты.

**Почему распределение средств проводится еженедельно, а не раз в месяц? Ведь есть же виды бизнеса, где практически весь доход поступает один раз в месяц.**

Действительно, в некоторых видах бизнеса основной доход поступает в течение нескольких дней, как правило, в начале или конце календарного месяца: аренда, строительство, корпоративные клининговые услуги и т.д.

Периодичность проведения распределения средств зависит не от того, как часто поступает доход. Теоретически, можно было бы распределять деньги раз в месяц, но это только

теоретически. На практике это невозможно сделать из-за того, что невозможно точно спланировать деятельность всех департаментов на месяц вперед. Причиной этого являются как минимум изменения в окружении бизнеса. Ведь самое сложное при распределении средств – не одобрение заявок, а планирование, способствующее повышению дохода. Практически невозможно точно спланировать и согласовать все ключевые задачи по всем департаментам на месяц вперед. Поэтому оптимальным промежутком оперативного планирования является неделя, это позволяет, с одной стороны, действовать достаточно оперативно и не совершать грубых ошибок. С другой стороны, если при планировании и распределении средств на неделю были совершены ошибки, их последствия не такие масштабные, как могли бы быть при планировании на месяц.

**Какова процедура одобрения приобретения, если оплату не требуется делать в ближайшее время, а например, через месяц, но взять обязательства нужно сейчас?**

В этом случае необходимо оформить заявку на обязательство. Она должна быть одобрена прежде, чем сотрудник примет какое-либо обязательство от лица компании. Если этого не сделать, в момент, когда компания получит счет на оплату этого приобретения, руководители будут поставлены перед необходимостью платить и будут лишены выбора. Использование предварительных заявок было рассмотрено в главе №8.

**Зачем составлять и подавать заявку на выделение средств, если потребность в приобретении очевидна?**

Действительно, такой вопрос может возникать, например, в отношении выделения суммы на оплату аренды или заработной платы. Потребность в таких расходах действительно очевидна, но тем не менее это не единственные потребности компании. Чтобы можно было сравнить их важность с другими и принять правильное решение, каждое приобретение должно быть представлено соответствующей заявкой. Ведь может быть так, что совет руководителей решит на текущей неделе вообще не выделять денег на аренду, а больше потратить на рекламу. А благодаря ожидаемой отдаче от рекламы совет рассчитывает выделить большую сумму на аренду помещений на следующей неделе. Это может быть вполне разумным решением, но чтобы его мог принять Рекомендательный совет, а затем рассмотреть и одобрить Исполнительный совет, и в конце концов проверить и одобрить РСФ, должны быть основания для принятия решения. Руководители при одобрении решения должны иметь документы, которые показывают, какие еще заявки были одобрены, а какие отклонены. Если решение отклонить заявку на аренду было неразумным, но заявка физически присутствует и правильно оформлена, Исполнительный совет или РСФ сможет легко исправить ситуацию.

Что интересно, идея не оформлять заявки на «очевидно важные» расходы, как правило, возникает, когда в компании нет Исполнительного совета и РСФ, а Рекомендательный совет при этом пытается «оптимизировать» процесс управления финансами. Конечно, заявки никогда не составляют на суммы, которые вообще не должны поступать на Главный счет: резервы, дивиденды, суммы специального дохода. Но заявки обязательно должны быть составлены на любую сумму, которая будет оплачена с Главного счета.

**Зачем писать несколько заявок на одно крупное приобретение, зачем тратить на это время?**

Предположим, ранее было принято решение о том, чтобы приобрести нечто дорогостоящее, на что придется выделять деньги несколько недель. Несмотря на то, что в общем решение уже было принято, чтобы можно было выделить очередную сумму во время еженедельного распределения средств, руководителям необходимо иметь данные. Как минимум им необходимо получить сведения о том, сколько уже было выделено на это приобретение, сколько осталось выделить, почему на текущей неделе необходимо выделить именно указанную в заявке сумму.

Если не будет заявки с этими данными, руководители в процессе одобрения расходов не смогут принять разумное решение. Поэтому, даже если было решено купить новый станок

и деньги на это приобретение выделяют в течение нескольких недель, каждую неделю на следующую сумму подается отдельная заявка. В процессе ее одобрения руководители в зависимости от приоритетов деятельности смогут одобрить/отклонить или изменить запрашиваемую сумму. Если несколько таких заявок уже одобрено, можно будет легко проверять остатки денег на Главном счете, сверив с остатками средств по одобренным, но еще не оплаченным заявкам.

**Что делать, если компания уже немаленькая и еженедельно придется рассматривать несколько десятков заявок?**

В таком случае возникает соблазн создать правила, согласно которым какие-то заявки будут одобрять автоматически. Например, выделить перечень расходов, которые вообще не нужно будет рассматривать руководителям: аренда, зарплата, коммунальные расходы, офисные и т.д. Довольно часто так и делают: называют это «основами» и сбрасывают в этот список множество статей из разных департаментов. Выглядит удобно, но это – грубая ошибка, такой подход выводит эти статьи расходов из области ответственности руководителей. Как показывает опыт, при таком подходе руководители, во-первых, вообще не задумываются о рациональности расходов по этим статьям, а во-вторых, они не могут использовать эти деньги на какие-то более приоритетные нужды. Иногда имеет смысл срочно потратить больше чем обычно на продвижение, а через пару недель больше выделить на зарплату. При «автоматическом» одобрении таких статей использование инвестиционного подхода при одобрении расходов будет неоправданно ограничено. Правильное решение проблемы большого количества заявок не в том, чтобы забрать у руководителей контроль над какими-то статьями расходов.

Если заявок по отдельным приобретениям становится много – как минимум несколько десятков еженедельно, имеет смысл укрупнять эти заявки. Например, можно оформлять отдельную заявку на офисную бумагу, отдельную на картриджи, отдельную на остальные канцтовары. Но чтобы «укрупнить» заявки и уменьшить их количество, можно просто внести все эти товары в одну заявку, ведь они относятся к одной статье ФП №1. Для оборудования нового рабочего места можно оформлять отдельные заявки на стол, кресло и шкаф, а можно сделать одну заявку на оборудование всего рабочего места. Руководители должны следить за тем, чтобы с ростом компании происходило постепенное укрупнение заявок, иначе будет очень сложно использовать инвестиционный подход. При значительном увеличении количества заявок возникает риск того, что внимание руководителей будет рассеяно и не будут установлены разумные приоритеты при одобрении.

**Как проводить распределение средств, если доход за неделю слишком низкий, его не хватает даже на самое необходимое?**

Обратите внимание, что доход за прошедшую неделю не обязательно определяет сумму, которая будет переведена на Главный счет и затем потрачена на приобретения. Бывает так, что из-за особенностей деятельности доход от недели к неделе значительно изменяется, например, если оплаты по выполненным заказам поступают в начале месяца. Задача РСФ заключается в том, чтобы управлять уровнем расходов компании, поддерживая его на уровне среднего объема предоставленного клиентам продукта. Другими словами, РСФ одобряет расходы исходя из среднего уровня производства, но, конечно, при этом единственным источником денег является валовой доход.

Так что, если в предыдущие недели валовой доход превышал средний уровень производства, РСФ ограничивал расходы, в результате на Счете №1 остались средства, которые можно использовать для оплаты расходов на следующей неделе. Например, в нашей консалтинговой компании мы заключаем договора с клиентами на 11-месячную консалтинговую программу. Клиенты платят частями, как правило, раз в месяц. Таким образом, на Счете №1 всегда больше денег, чем объем фактического предоставления услуг. При этом РСФ должен удерживать средний уровень расходов компании так, чтобы он соответствовал уровню производства. Поэтому вполне обычной может быть ситуация, когда в какую-то из недель валовой доход будет слиш-

ком маленьким, но при нормальном уровне предоставления услуг компания получит соответствующие деньги на Главный счет для оплаты услуг.

Другая ситуация – компания столкнулась с резким снижением дохода, и при этом в предыдущие недели был распределен весь валовой доход. Это довольно распространенная ситуация, которая возникает при отсутствии планирования или из-за просчетов руководителей. Столкнувшись с нехваткой средств на приобретение всего необходимого, руководители вынуждены работать над повышением дохода. В этом случае особое внимание должно быть уделено созданию плана по повышению дохода, Исполнительный совет обязан представить убедительный план, а РСФ тщательно проверить этот план. А на текущей неделе руководители компании используют те незначительные суммы дохода, которые были фактически получены, чтобы обеспечить самые необходимые для выполнения плана по доходу приобретения. Это – сложный момент, который может деморализовать руководителей. Единственный способ, как можно справиться с этой ситуацией, – разработка эффективного плана по повышению дохода. Что примечательно, именно в такие моменты появляются блестящие идеи о том, как повысить доход и, кроме того, руководители получают яркое представление о том, каким должен быть валовой доход, чтобы его уровень можно было считать нормальным. Можно сказать, что прохождение таких кризисных моментов повышает уровень ответственности руководителей.

Бывает так, что доход низкий от недели к неделе, и организация хронически неспособна заработать необходимые суммы. Такая ситуация возникает, когда средний еженедельный размер валовой прибыли за последние 3–4 месяца ощутимо ниже, чем уровень безубыточности. В этом случае есть только одно решение – необходимо немедленно урезать расходы до такого уровня, чтобы средней валовой прибыли хватало. Если у компании при этом есть просроченные счета, необходимо урезать расходы еще больше, чтобы по крайней мере 10% валовой прибыли еженедельно можно было направлять на погашение таких счетов. Такое положение дел, как правило, выявляется в момент внедрения системы управления финансами. Она не может внезапно возникнуть, если РСФ выполняет свою работу и нет постоянных нарушений в работе системы финансов.

**Как проводить распределение средств, если у компании несколько разных направлений бизнеса с разным уровнем рентабельности и разными бизнес-процессами?**

Если у компании несколько направлений бизнеса, по сути, каждое из них является отдельной организацией со своими бизнес-процессами. В этом случае не стоит даже пытаться организовать общее одобрение заявок, общие процедуры распределения и одобрения. У каждого из направлений должно быть собственное управление финансами. Но при этом один РСФ может успешно контролировать финансы нескольких таких направлений бизнеса. Чтобы разобраться в том, какой должна быть структура компании, как должно быть организовано подчинение офису владельца, прочитайте книгу «Оргсхема. Как разработать структуру компании».

**Как распределять деньги, если компания получает частичную предоплату, но размер предоплаты не всегда достаточен для приобретения основных материалов?**

Очевидное решение в этой ситуации – компании необходимо иметь собственные деньги на Счету оборотных средств, чтобы хватало на закупку материалов для выполнения таких заказов. Источники этих денег могут быть разные:

1. Постепенное повышение объема собственных оборотных средств за счет направления установленного процента валовой прибыли за неделю. Это – обычное правило для любой торговой или производственной компании. Но только за счет выполнения этого правила невозможно резко увеличить Счет оборотных средств.

2. Целевые инвестиции владельцев компании на оборотные средства. В таком случае РСФ необходимо очень внимательно следить за целевым использованием этих средств.

3. Кредиты, которые компания берет для увеличения оборотных средств. В этом случае необходимо также следить за целевым использованием. За это отвечает Исполнительный совет, а контролирует РСФ. Если торговая компания планирует многократное увеличение оборота в течение года, без таких кредитов практически невозможно обойтись, ведь даже пополнение оборотных средств за счет части валовой прибыли не позволяет своевременно увеличивать оборотные средства.

Например, в одной из типографий столкнулись с тем, что только часть клиентов готова платить предоплату, которая покрывает стоимость основных материалов. В то же время есть ряд интересных, с точки зрения увеличения дохода, потенциальных клиентов, которые не могут вносить предоплаты. Был сделан расчет необходимого объема собственных оборотных средств, чтобы можно было работать с такими клиентами. На сумму недостающих оборотных средств был получен кредит в банке, эти деньги использовались только для приобретений со Счета оборотных средств. Финансовый департамент вел учет средств на этом счете, чтобы оперативно обеспечивать продающий персонал информацией о том, какой объем оборотных средств «свободен» для принятия заказов без предоплаты. Или, другими словами, какой объем заказов без предоплаты в настоящий момент может взять компания, чтобы хватило средств на закупку бумаги и других основных материалов.

Так как деньги на Счете оборотных средств были ограничены, были установлены точные правила в отношении того, какие заказы могут быть взяты без предоплаты. Кроме того, менеджерам по продаже приходилось сравнивать разные заказы с точки зрения прибыльности, чтобы взять именно те, на которых компания может заработать больше. Тем клиентам, заказы которых были не приоритетны с точки зрения использования собственных оборотных средств, предлагали изготовление продукции только после предоплаты. Благодаря этому достигалась высокая эффективность использования собственных оборотных средств, а регулярные отчисления в оборотные некоего процента валовой прибыли постепенно повышали их объем. Эта система позволила значительно повысить и валовой доход, и средний процент валовой прибыли.

**Что делать, если по соображениям безопасности нельзя предоставить руководителям данные о размере и составе расходов?**

Обычно такая ситуация возникает только по одной причине – компания систематически нарушает законы. Например, скрывает часть дохода от налогообложения, платит «зарплату в конвертах» или уходит от оплаты НДС через «обналичивание». Если такая практика существует, это становится серьезным препятствием при внедрении системы управления финансами. Решение в данной ситуации может быть только одно – найти легальные способы снижения расходов, которые не создают угрозы для руководителей или компании. Есть множество консалтинговых компаний, которые помогают разработать такую модель работы компании, чтобы можно было легально минимизировать расходы на налоги. Никто не может запретить снижать налоги легальными, не противоречащими законам способами. Возможно, что при этом расходы компании несколько возрастут, но затем, благодаря внедрению описанной системы управления финансами, можно будет повысить валовую прибыль. Так что переход на легальную схему работы и последующее увеличение эффективности обращения с деньгами – хорошая инвестиция. Невозможно добиться высокой эффективности, если нет возможности подключить к управлению финансами руководителей. А подключить их к этому невозможно, если есть необходимость скрывать от них какие-то важные данные о финансовой деятельности.

**Как справиться с угрозой разворовывания денег, если решение о распределении средств принимают руководители?**

Один из наших клиентов рассказал о том, что его ушлый завхоз добивался выделения денег на покупку новой мебели, клал деньги в карман (если это наличные) или получал откат с перечисления – «обналичивал», а затем приносил документы как на новую покупку. Но на

самом деле новую мебель не приобретали, а реставрировали старую так, что она выглядит как новая.

Если финансовая система работает правильно, такого вообще не может произойти. Во-первых, руководитель департамента, к которому относится завхоз, одобряет все его заявки на выделение средств. Сомневаюсь, что мебель можно отправить на реставрацию и имитировать приобретение новой без ведома руководителя. Во-вторых, это невозможно сделать по той причине, что отдел Учета ведет учет всего имущества. Ведь старая мебель должна была куда-то исчезнуть, ее нужно было списать и т.п. прежде чем она превратится в новую. Другими словами, чтобы стали возможны злоупотребления, недостаточно злого умысла только одного сотрудника, в это должно быть вовлечено множество людей. Большинство людей честные и порядочные, поэтому такие ситуации никогда не возникают, если в компании нормально налажен учет и работает система управления финансами, регулярно проводят проверки цен, а руководители департаментов действительно работают с заявками так, чтобы стремиться к повышению дохода.

### **Что делать, если на Рекомендательном совете руководители отклоняют заявки и это создает значительные угрозы деятельности компании?**

Например, руководителю одного из департаментов говорят: «Вы будете подавать заявки на Рекомендательный совет и аргументировать необходимость их одобрения. В зависимости от решения руководителей будет выделяться финансирование». Тот сразу скидает, а другие члены совета при этом прячут ухмылки мол, денег обычно мало, а заявок много. Обходились же мы без этой новой рекламы и теперь обойдемся... Как реально обеспечить ему необходимое финансирование, чтобы он не скис, ведь решение действительно принимают члены Рекомендательного совета?

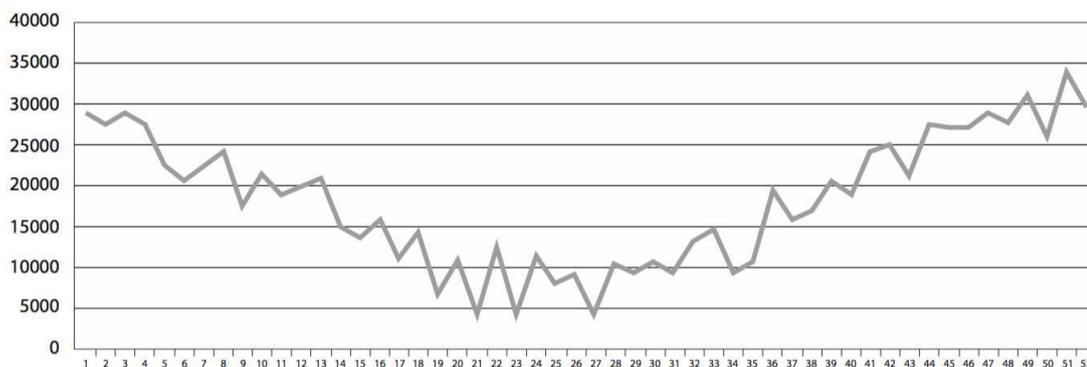
Члены Рекомендательного совета вырабатывают только лишь предложение по распределению средств, которое отражено в Директиве по распределению. После работы Рекомендательного совета Директива – не более чем предложение. Самый высокий уровень, на котором осуществляется контроль, – РСФ, он проверяет средний уровень расходов по всем статьям, в отношении которых есть установленная политика (например, продвижение, обучение и т.п.). Кроме того, он проверяет обеспечение финансированием статей ФП №1, чтобы на жизненно важные расходы выделялись средства. Именно по этой причине все отклоненные Рекомендательным или Исполнительным советом заявки должны быть также прикреплены к Директиве по распределению. И РСФ, и Исполнительный совет должны видеть в Директиве и приложениях к ней документах, какие заявки были отклонены. И они могут одобрить эти заявки без согласования с Рекомендательным советом.

Именно Исполнительный совет отвечает за правильное распределение средств и, если возникают проблемы в работе из-за ошибок в распределении, Исполнительный совет будет нести ответственность перед Офисом владельца компании. Самой распространенной причиной, из-за которой может возникать описанная в вопросе ситуация, является отсутствие РСФ и Исполнительного совета.

### **Что нужно учесть при внедрении системы управления финансами в компании с ярко выраженной сезонностью?**

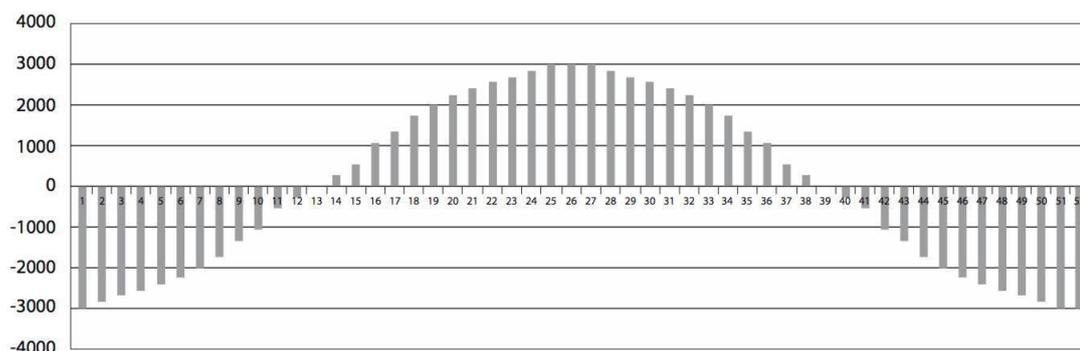
Если есть явно выраженная сезонность и в период межсезонья валовой доход опускается ниже средней за год точки безубыточности, необходимо это учитывать при управлении финансами. В таком случае необходимо иметь две ФП №1: одну для сезона, другую для межсезонья. Программа сезона должна включать еженедельные отчисления определенных сумм на отдельный резервный счет, который будет использоваться как источник дохода в межсезонье. Важный момент отчисления должны осуществляться не в процентах от валовой прибыли, а в определенной сумме так же, как при оплате аренды. Необходимо заранее, на основании данных прошлого сезона рассчитать, какие суммы еженедельно должны отчисляться в этот резерв, чтобы

в межсезонье восполнить недостаток дохода. Эти суммы могут быть неравными для разных недель сезона – постепенно расти с начала сезона и снижаться к концу. Общая сумма таких отчислений должна быть достаточной, чтобы компания могла выжить в межсезонье, но такой, чтобы даже в межсезонье была потребность в получении дополнительного дохода. Только в этом случае у компании будет необходимость создавать доход и в межсезонье.



Когда наступает межсезонье, собранная сумма по заранее определенному графику добавляется к текущему доходу компании. При этом система управления финансами работает без каких бы то ни было изменений. Единственное отличие – РСФ позволяет компании нарушать среднее соотношение «ассигнование – производство», но не больше чем на соответствующую сумму, установленную на неделю для пополнения дохода.

Доход компании по неделям года – пик сезона приходится на Новый год, нижняя точка межсезонья – начало июля.



Отчисления / выплаты резерва межсезонья. В сезон каждую неделю на соответствующий резервный счет перечисляется заранее запланированная сумма из валовой прибыли. В межсезонье, в соответствии с графиком, каждую неделю в сумму валовой прибыли добавляется определенная сумма. На графике – вычеты в сезон со знаком минус, добавления в межсезонье со знаком плюс.

**Какова процедура одобрения расходов со Счета оборотных средств?**

Подобно Рекомендательному совету должна быть организована работа Совета по распределению денег Счета оборотных средств. В такой совет обычно входят: начальник отдела Продаж; начальник отдела Расходов; начальник отдела Снабжения производства. Они собираются один или несколько раз в неделю чтобы рассмотреть все заявки на приобретение основных материалов или товаров для продажи и счета поставщиков. На этом совете они разрабатывают предложение по распределению средств для оплаты поставщикам. Это предложение одобряет Исполнительный совет, а затем проверяет и окончательно одобряет РСФ. Как и в случае с Главным счетом, так же после одобрения осуществляется перечисление на Счет оборотных средств суммы, соответствующей одобренным оплатам. После этого производится приобретение. Как правило, для закупок товаров или материалов требуется отдельная форма заказа на приобретение, так как бизнес-процесс приобретения в этом случае отличается от обычных приобретений при оплатах с Главного счета.

**Как правильно поступать, если приходится ежедневно платить поставщикам?**

В некоторых видах бизнеса приходится ежедневно оплачивать счета поставщиков, например, в типографии необходимо оперативно оплачивать бумагу и картон. Или в некоторых транспортных компаниях требуется ежедневно оплачивать топливо и некоторые другие расходы. В таком случае часть валового дохода, которая предназначена на эти выплаты, должна ежедневно перечисляться на Счет оборотных средств. Конечно, для такого перечисления должны быть основания. В полиграфической компании таким основанием может быть справка от Финансового департамента, в которой указаны данные о сметной стоимости материалов по заказам, на которые поступили предоплаты. В транспортной компании это может быть, например, определенный средний процент расходов на топливо от валового дохода. На основе этих данных РСФ ежедневно перечисляет соответствующие суммы на Счет оборотных средств, а отдел Расходов производит оплаты поставщикам.

Следует отметить, что лучше избегать такого подхода. Ведь в этом случае нет никакой возможности использовать инвестиционный подход к использованию оборотных средств. Ни РСФ, ни Исполнительный совет не будут иметь хорошего контроля над суммами, проходящими через Счет оборотных средств. Гораздо рациональнее поступать со Счетом оборотных средств так же, как с Главным счетом: один раз в неделю проводится одобрение всех заявок на оплаты из оборотных средств, затем соответствующая сумма перечисляется со Счета №1 и только после этого осуществляются оплаты. Если особенности работы с поставщиками позволяют организовать оплаты таким образом, лучше поступить именно так.

**Почему в книге используется название документа *заявка на выделение средств*, а не *предварительный заказ на приобретение*?**

Действительно, в работах Л. Рона Хаббарда о финансах используется термин предварительный заказ на приобретение или сокращенно ПЗП (в англ. estimated purchase order), а в книге используется название заявка на выделение средств. Причина в том, что понятие заявка на выделение средств уже широко применяется в практике управления финансами. Именно этот термин используется в различных компьютерных программах для управления финансами, должностных инструкциях и обучающих материалах для финансистов.

Если во время чтения книги или при внедрении описанной системы у вас возникнут еще какие-то вопросы, рекомендую вам обратиться к форуму по адресу ([ссылка](#)) или просто использовать указанный на этой странице QR-код. Вполне возможно, вы сможете найти там ответ на свой вопрос. Если вы не найдете готового ответа, напишите свой вопрос на этом форуме в теме, посвященной этой книге. Кто-то из консультантов нашей компании постарается на него ответить.



## Приложение

### **Список документов в приложении:**

1. Заявка на выделение средств.

ДЕПАРТАМЕНТ: 1 – Персонала и коммуникаций      ДАТА: 04 мая 2015

СОСТАВИТЕЛЬ: системный администратор *Беляев П.*

### ЗАЯВКА НА ВЫДЕЛЕНИЕ СРЕДСТВ

СТОИМОСТЬ: 4700 руб.

ТОВАР/УСЛУГА: диск Seagate Barracuda 2ТБ 7200rpm 64МБ

СТАТЬЯ РАСХОДОВ: 1.6 Ремонт и обслуживание офисного оборудования

СИТУАЦИЯ: Вышел из строя жесткий диск на компьютере дизайнера по разработке макетов рекламы.

ДАННЫЕ: Вышедший из строя диск ремонту не подлежит, гарантийный срок закончился в 2013 году. Ремонт диска обойдется дороже приобретения нового. Временно установлен диск небольшого объема – 500Гб из подменного фонда. Для работы такого диска недостаточно, требуется заменить на диск объемом более 1Тб в течение двух недель. Предлагаемый к приобретению диск имеет гарантию 2 года и емкость достаточную, чтобы обеспечить потребности этого рабочего места. На этот диск "Технотрейд" из всех официальных поставщиков дисков Seagate предложит лучшую цену, он предоставляет стандартную гарантию 2 года.

Диск будет заменен мной собственноручно.

РЕШЕНИЕ: Приобрести диск Seagate Barracuda 2ТБ 7200rpm 64МБ за 4700 руб.

#### РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА

Одобрено *Гриненко*      Не одобрено \_\_\_\_\_

КОММЕНТАРИИ: \_\_\_\_\_

#### ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РЕКОМЕНДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Одобрено *Давыдов*      Не одобрено \_\_\_\_\_

КОММЕНТАРИИ: \_\_\_\_\_

#### ДИРЕКТОР

Одобрено *Глазунов*      Не одобрено \_\_\_\_\_

КОММЕНТАРИИ: \_\_\_\_\_

### БАЛАНС ЗАЯВКИ НА ВЫДЕЛЕНИЕ СРЕДСТВ

Дата оплаты	Номер документа	Товар	Расход (-) Приход (+)	Текущий баланс
12 мая 2015	СФ 23454/12	ХОД СТ 278, 7200	-4600,00	100,00

2. Программа Финансового планирования №1 (ФП №1).

## ПРОГРАММА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ №1

Дата: 13 мая 2015

<b>№</b>	<b>СТАТЬЯ РАСХОДА</b>	<b>В НЕДЕЛЮ</b>
<b>7. Административный департамент</b>		
7.1	Резервный счет	\$1 050,00
7.2	Счет дивидендов	\$1 050,00
7.3	Юридические услуги	\$96,00
7.4	Представительские расходы офиса Директора	\$69,00
7.5	Командировочные расходы офиса Директора	\$232,00
7.6	Консалтинговые услуги	\$134,00
		<b>Всего по департаменту: \$2 631,00</b>
<b>1. Департамент персонала и коммуникаций</b>		
1.1	Продвижение вакансий	\$23,00
1.2	Услуги по тестированию и оценке	\$34,00
1.3	Организация новых рабочих мест	\$95,00
1.4	Обеспечение офиса канцтоварами и расходными мат-ми	\$72,00
1.5	Услуги по копированию документов	\$63,00
1.6	Почтовые и курьерские расходы	\$65,00
1.7	Обеспечение товарами для кухни	\$35,00
1.8	Ремонт и обслуживание офисного оборудования	\$79,00
1.9	Награды и призы для сотрудников	\$58,00
		<b>Всего по департаменту: \$524,00</b>
<b>2. Департамент продвижения</b>		
2.1	Продвижение	\$1 650,00
2.2	Поддержка сайтов и электр. рассылок	\$48,00
2.3	Печать материалов для продвижения	\$59,00
2.4	Транспортные расходы отдела продаж	\$65,00
2.5	Представительские расходы отдела продаж	\$127,00
		<b>Всего по департаменту: \$1 949,00</b>
<b>3. Финансовый департамент</b>		
3.1	Абонентское обслуживание учетной системы в 1С	\$52,00
3.2	Консультационные и справочные услуги	\$48,00
3.3	Аренда офисных и производственных помещений	\$1 046,00

3.4	Коммунальные расходы (электричество, газ, тепло)	\$465,00
3.5	Заработная плата, отпускные и бонусы	\$6 280,00
3.6	Корпоративные налоги	\$2 450,00

**Всего по департаменту: \$10 341,00**

#### **4. Производственный департамент**

4.1	Приобретения со счета Оборотных средств	\$21 000,00
4.2	Инструмент и материалы	\$840,00
4.3	Оборудование и модернизация	\$2 390,00
4.4	Услуги субподрядных организаций	\$1 870,00
4.5	Транспортные расходы	\$590,00

**Всего по департаменту: \$26 690,00**

#### **5. Департамент квалификации**

5.1	Улаживание недовольных клиентов	\$34,00
5.2	Обучение сотрудников в сторонних организациях	\$134,00
5.3	Корпоративное обучение	\$38,00

**Всего по департаменту: \$206,00**

#### **6. Департамент по связям с общественностью**

6.1	Улучшение внешнего вида компании	\$76,00
6.2	Корпоративные мероприятия	\$59,00
6.3	Ознакомительные презентации	\$238,00
6.4	Подарки клиентам и законодателям мнений	\$95,00
6.3	Комиссионное вознаграждение партнерам и представителям	\$840,00

**Всего по департаменту: \$1 308,00**

**ВСЕГО ПО ВСЕМ ДЕПАРТАМЕНТАМ: \$43 649,00**

Программа ФП №1 содержит средние расходы за последние 12 недель.

Руководитель Финансового департамента \_\_\_\_\_

### 3. Список неоплаченных счетов.

### СПИСОК НЕОПЛАЧЕННЫХ СЧЕТОВ

Дата: 15 мая 2015

№	Кредитор	Товар / услуга	Сумма	Срок	Департ.	№ СФ
1	ООО Вертикаль	Конференц-сервис	\$400,00	24.05.2015	6	12947
2	ООО Глосс-коут	Услуги УФ-лакировки	\$750,00	25.05.2015	4	15880
3	ООО Интерпаинт	Краска офсетная	\$420,00	29.05.2015	4	84189/1
4	ООО Партнер	Канцтовары	\$140,00	30.05.2015	1	61538
5	Бумажный мир	Бумага офсетная 80 г/м	\$16 000,00	03.06.2015	4	39804
6	Хэдхантер.ру	Рекламные услуги (вакансии)	\$150,00	04.06.2015	1	12823
7	ООО Монолит	Аренда помещений	\$4 500,00	05.06.2015	3	37908
8	ЖКХ-4	Тепло	\$980,00	08.06.2015	3	37944
9	ИК Деловой Мир	Рекламные услуги	\$2 450,00	11.06.2015	2	2372
10	РСКТП	Газ	\$154,00	12.06.2015	3	12893
11	ЭПК-12	Электроэнергия	\$750,00	19.06.2015	3	12770
<b>Сумма счетов:</b>			<b>\$26 694,00</b>			

4. Заявка на обязательство.

ДЕПАРТАМЕНТ: *6-по связям с общественностью* ДАТА: *10 мая 2015*  
СОСТАВИТЕЛЬ: *рук. департ. Иванова Е.*

### ЗАЯВКА НА ОБЯЗАТЕЛЬСТВО

(Только для предварительного одобрения, деньги по этой заявке не выделяются)

СТОИМОСТЬ: *₴450*

ТОВАР/УСЛУГА: *аренда конференц-зала для проведения презентации*

СТАТЬЯ РАСХОДОВ: *6.3 ознакомительные презентации*

СРОК ОПЛАТЫ: *8 августа 2015*

СИТУАЦИЯ: *Необходимо предварительное бронирование зала для проведения презентации новой продукции 15 августа.*

ДАнные: *На презентации планируется участие 30 гостей, подходящий зал найден в Конгресс-Колле на ул. Центральной, 12. Зал имеет все необходимое оборудование, аренда оборудования входит в стоимость. Для предварительного бронирования необходимо подтверждение оплаты. Счет будет выставлен 1 августа.*

РЕШЕНИЕ: *Произвести бронирование зала по цене ₴450.*

РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА

Одобрено \_\_\_\_\_ Не одобрено \_\_\_\_\_

КОММЕНТАРИИ: \_\_\_\_\_

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА

Одобрено \_\_\_\_\_ Не одобрено \_\_\_\_\_

КОММЕНТАРИИ: \_\_\_\_\_

ДИРЕКТОР

Одобрено \_\_\_\_\_ Не одобрено \_\_\_\_\_

КОММЕНТАРИИ: \_\_\_\_\_

СЕКЦИЯ КОНТРОЛЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

*Данная заявка внесена в список непоплаченных счетов.*

Администратор секции: \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_

5. Список заявок департамента.

## ДЕПАРТАМЕНТ РАСПРОСТРАНЕНИЯ

Список заявок на выделение средств

Дата: 15 мая 2015

№	№ФП	Статья	Наименование	Сумма	Срок оплаты
1	2.1	Продвижение	Рекл. портал Городские услуги	\$450,00	18.05.2015
2	2.1	Продвижение	Печать баннер вертикальный	\$240,00	22.05.2015
3	2.1	Продвижение	Визитки менеджерам	\$50,00	20.05.2015
4	2.1	Продвижение	Продвижение AdWords	\$600,00	18.05.2015
5	2.1	Продвижение	Продвижение Yandex Direct	\$750,00	18.05.2015
6	2.2	Подд. сайтов и расс.	Абонплата за хостинг на год	\$170,00	30.05.2015
7	2.2	Подд. сайтов и расс.	Верстка страниц по про- дукции	\$180,00	19.05.2015
8	2.4	Транспортные	Проездные для менеджеров	\$35,00	20.05.2015
9	2.5	Представитель- ские	Ресторан встреча с Левдан- ским	\$85,00	25.05.2015

6. Справка о валовом доходе за неделю.

## СПРАВКА О ВАЛОВОМ ДОХОДЕ ЗА НЕДЕЛЮ

Дата: 15 мая 2015

№	Статья дохода	Валовой доход	Валовая прибыль	%
1	Корпоративная рекламная про- дукция	\$12 470,00	\$7 731,40	62%
2	Журналы и периодические из- дания	\$17 340,00	\$7 109,40	41%
3	Книги и каталоги	\$4 500,00	\$1 665,00	37%
4	Сборные тиражи (листовки, от- крытки, буклеты)	\$4 700,00	\$3 760,00	80%
5	Дизайн и верстка	\$940,00	\$940,00	100%
6	Субподряд — листовая печать	\$415,00	\$95,45	23%
7	Субподряд — переплет	\$1 200,00	\$768,00	64%
8	Субподряд — ламинирование	\$120,00	\$42,00	35%
9	Субподряд — прочее	\$0,00	\$0,00	
10	Прочие доходы	\$0,00	\$0,00	
<b>Всего за неделю:</b>		<b>\$41 685,00</b>	<b>\$22 111,25</b>	

Данные о размере дохода по статьям сверены с фактическими поступлениями на счет.

Руководитель Отдела Дохода \_\_\_\_\_ Дата: 15 мая 2015

Данные о доходе проверены.

Руководитель СФ Офиса владельца \_\_\_\_\_ Дата: 15 мая 2015

7. Отчет о выплатах по заявкам на выделение средств.

Приложение 7

**ОТЧЕТ О ВЫПЛАТАХ ПО ЗАЯВКАМ НА ВЫДЕЛЕНИЕ СРЕДСТВ**

Дата: 15 мая 2015

Главный счет								
Остаток на начало прошлой недели:		\$7 970,00						
Сумма, выделенная на расходы:		\$13 600,00						
<b>Итого, сумма на начало недели:</b>		<b>\$21 570,00</b>						
<b>Оплаченные за неделю заявки и остатки</b>								
Статья расхода	Наименование	Поставщик	Дата заявки	Выделено	Дата оплаты	Оплачено	Остаток	
7.3	Юридические услуги	Доверенность	Престиж-информ	08.05.2015	\$35,00	12.05.2015	\$35,00 \$0,00	
7.4	Представительские расх.	Ресторан, встреча с партнерами	Авансовый отчет	08.05.2015	\$120,00	09.05.2015	\$104,00 \$16,00	
1.3	Организация новых раб. мест	Комплект офисной мебели	ООО Кенгуру	01.05.2015	\$570,00	10.05.2015	\$570,00 \$0,00	
1.5	Услуги по копированию	Печать бланков в офис	Копи-профи	08.05.2015	\$128,00	10.05.2015	\$114,00 \$14,00	
1.6	Почтовые и курьерские расходы	Доставка документов	DHL	08.05.2015	\$45,00	11.05.2015	\$37,00 \$8,00	
1.7	Обеспеч. товарами для кухни	Чай, кофе, печенье	Авансовый отчет	08.05.2015	\$40,00	11.05.2015	\$36,50 \$3,50	
1.8	Ремонт и обслуживание обор.	Картриджи 4 шт.	Рефил+	08.05.2015	\$60,00	11.05.2015	\$60,00 \$0,00	
2.1	Продвижение	Реклама в журнале "Принт+"	ИД Принтплюс	08.05.2015	\$540,00	13.05.2015	\$535,00 \$5,00	
2.2	Поддержка сайтов и рассылок	Оплата абонплаты Subscribe	ООО Меридиан	08.05.2015	\$27,00	11.05.2015	\$27,00 \$0,00	
2.3	Печать материалов для продв.	Листовки для партнеров 2000 шт.	Трафарет-принт	08.05.2015	\$675,00	13.05.2015	\$650,00 \$25,00	
3.1	Абонентское обслуживание 1С	Доработка 1С, модуль ФП	Инсайт-Альянс	01.05.2015	\$250,00	11.05.2015	\$250,00 \$0,00	
4.2	Инструмент и материалы	Заточка ножа гильотина М6	ООО Профисервис	08.05.2015	\$340,00	11.05.2015	\$340,00 \$0,00	
4.3	Оборудование и модернизация	Лизинг ламинатор К4	ООО Полиграф	01.05.2015	\$950,00	13.05.2015	\$950,00 \$0,00	
4.5	Транспортные расходы	Доставка материалов	ООО Каргосервис	08.05.2015	\$490,00	13.05.2015	\$450,00 \$40,00	
5.2	Обучение в сторонних орг.	Тренинг по продажам	Практикум-групп	08.05.2015	\$1 800,00	13.05.2015	\$1 800,00 \$0,00	
6.1	Улучшение внешнего вида компании	Бэйджи сотрудникам	Фабрика рекламы	08.05.2015	\$120,00	13.05.2015	\$120,00 \$0,00	
6.3	Коммиссионное вознагражд.	Выплаты от 08/05	БогушТайм	08.05.2015	\$270,00	13.05.2015	\$270,00 \$0,00	
						<b>\$6 460,00</b>	<b>\$6 348,50</b>	<b>\$111,50</b>
<b>Не оплаченные заявки</b>								
3.5	Заработная плата, отп.	Зарплата за май 2015 - 1	—	01.05.2015	\$4 500	—	\$0 \$4 500	
3.5	Заработная плата, отп.	Зарплата за май 2015 - 2	—	08.05.2015	\$6 360	—	\$0 \$6 360	
3.6	Корпоративные налоги	Единый налог за май - 1	—	01.05.2015	\$1 700	—	\$0 \$1 700	
3.6	Корпоративные налоги	Единый налог за май - 2	—	08.05.2015	\$2 550	—	\$0 \$2 550	
						<b>\$15 110</b>	<b>\$15 110</b>	
<b>ИТОГО ОСТАТОК НА КОНЕЦ НЕДЕЛИ: \$15 222</b>								

8. Справка о счетах и фондах.

Приложение 8 **СПРАВКА О СЧЕТАХ И ФОНДАХ**

Дата: 15 мая 2015

<b>№</b>	<b>Состояние счетов</b>	<b>Сумма</b>
1	Счет ООО "Полистар"	\$41 051,57
2	Счет ИП Кондратюк И. И.	\$9 190,65
3	Касса офиса	\$11 028,78
		<i>Всего: \$61 271,00</i>

<b>№</b>	<b>Состояние счетов</b>	<b>Сумма</b>
1	Фонд счета №1	\$41 658,00
2	Фонд резервного счета	\$1 500,00
3	Фонд счета дивидендов	\$1 500,00
4	Фонд счета оборотных средств	\$1 280,00
5	Фонд главного счета	\$15 333,00
		<i>Всего: \$61 271,00</i>

Данные проверены и соответствуют настоящему состоянию счетов и фондов.

Руководитель Финансового департамента \_\_\_\_\_ Дата: 15 мая 2015

Данные проверены и соответствуют настоящему состоянию счетов и фондов.

Руководитель службы финансов \_\_\_\_\_ Дата: 15 мая 2015

9.Протокол Рекомендательного совета.

**Ключевые задачи по департаментам, необходимые для выполнения общего плана**

**Деп. №1:** Найти 2-х рабочих участка постпечатных операций; новая политика о режиме работы в должностные инструкции; рабочее место для отдела продаж.

**Деп. №2:** Публикация в каталоге «Все услуги города»; заключение договора с ООО Пришпион; согласование смет для госст. Балтик-стар; инструктаж продавцам по обору конкурирующих предложений по листовке.

**Деп. №3:** Получить дебиторку от Боллеба; сверка с ООО «Полиграф»; гарантийные письма должников.

**Деп. №4:** Инспекция 2-й смены; координация планов с отделом Дохода в понедельник; коррекция планов с учетом переноса по «Техностиму».

**Деп. №5:** Уладить ООО «Кеншаф» по сроку; выборочный контроль качества на 2-й смене; аттестация мастеров участков по технологии; обучение бухгалтеров на курсах ТС.

**Деп. №6:** Рассылка с новостями компании сотрудникам; обновить доски объявлений; презентация в ТПП; сверка комиссионных с «Техноclubом».

**2. Предоставить данные о текущей сумме ФП №1, валовом доходе и прибыли по статьям дохода, продемонстрировать графики статистик, провести обзор и оценку графиков статистик на Информационном центре.**

Актуальная сумма ФП №1 43 649,00

№	Статьи дохода за неделю	Валовой доход	Валовая прибыль
1	Корпоративная рекламная продукция	14	52 231,40
2	Журналы и периодические издания	541685	52 109,40
3	Книги и каталоги	5346520	51 665,00
4	Сборные тиражи (листовки, открытки, букл.)	544900	53 260,00
5	Дизайн и верстка	12	5940,00
6	Субподряд — листовая печать	6	595,45
7	Субподряд — переплету?	51 200,00	52 68,00
8	Субподряд — ламинирование	5120,00	542,00
9	Субподряд — прочее	50,00	50,00
10	Прочие доходы	50,00	50,00
		541 685,00	522 111,25

**3. Обсуждение результатов и планов департаментов для согласования, установки приоритетов, приоритеты с целью повышения дохода.**

**Согласование задач по планам тактического уровня:**

Департ. №2. План по Продвижению	План без изменений, выполнение задач по плану
Департ. №2. План по Продажам	План изменен, см. педсм 23-го мая
Департ. №3. План по Доходу	План изменен согласно изм. плана продаж
Департ. №4. План по Предоставлению	План без изменений, выполнение задач по плану

4. Подготовка Директивы по распределению средств, проект Директивы приложен к протоколу \_\_\_\_\_.

5. Предложения по разработке и изменению политики:

*Рис. деп 2: Дополнение политики по срокам — внести данные про срочные работы по дизайну и верстке (приложение).*

Поощрения и наказания

*Менеджера по продажам Петрова И. — благодарности за помощь в улаживании «Кантри-клуб»*

Переводы и назначения

6. Ознакомить членов совета со списком задач, планами по валовому доходу и валовой прибыли \_\_\_\_\_.

7. Прикрепить к протоколу все необходимые документы для передачи на одобрение.

- графики статистик и копии планов по каждому департаменту;
- справка о валовом доходе и валовой прибыли;
- список неоплаченных счетов;
- список просроченных счетов;
- Программа финансового планирования №1;
- проект Директивы по распределению средств;
- одобренные и отклоненные заявки на выделение средств;
- проекты по изменению политики.

Председатель Рекомендательного совета: *Давыдов*

**ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ**

Председатель Исполнительного Совета:

Одобрено *Гладунов* Не одобрено

Коррекция

10. План по валовому доходу.

Приложение 10

**ПЛАН ПО ВАЛОВОМУ ДОХОДУ**

Дата: 15 мая 2015

№	Статья дохода	15-21 мая	22-28 мая	29-4 июня	5-11 июня	12-18 июня	19-25 июня
<b>1</b>	<b>Корпоративная рекламная продукция</b>						
	Брошюра «Окна+» 32 стр, 3000	\$14 400,00					
	Буклет «Заимка», 5000	\$5 000,00					
	Плакаты «Зима 2016», 1000	\$990,00					
	Брошюра «Техноджим-С», 16 стр, 5000	\$16 000,00					
	Брошюра «Новая логика», 16 стр, 3500		\$19 250,00				
	Листовки «Безопасный дом», 75000		\$3 750,00				
	Буклет «Новые двери», 32 стр, 4000		\$12 000,00				
	Брошюра «Камины и сауны», 16 стр. 2500			\$6 875			
<b>7</b>	<b>Субподряд — переплет</b>						
	Заказ «Принт-макро», книга, 5500			\$9 625			
	Заказ «Городская типография», каталог, 3000			\$4 050			
<b>8</b>	<b>Субподряд — ламинирование</b>						
	Заказ «Профипринт» А2, 2000	\$1 400,00					
	Заказ «Профипринт» А2, 1500		\$1 050,00				
<b>9</b>	<b>Субподряд — прочее</b>						
	Заказ «Фотопринт» полиуретан, 1500						
<b>10</b>	<b>Прочие доходы</b>						
	Всего план на неделю:	\$45 000	\$44 350	\$28 560	\$75 400	\$47 000	\$54 360

3.4	Коммунальные расходы (электричество, газ, тепло)	На коммунальные за месяц	\$465,00	\$465,00
3.5	Заработная плата, отпускные и бонусы	Заработная плата и налоги на ЗП	\$4 100,00	\$4 100,00
3.6	Корпоративные налоги	На налоги за месяц	\$2 100,00	\$2 100,00
<b>Департамент №4 (без Счета оборотных средств)</b>				
4.2	Инструмент и материалы	Заточка ножей	\$250,00	\$250,00
4.2	Инструмент и материалы	Ремонт штанцформ	\$120,00	\$120,00
4.2	Инструмент и материалы	Ремонт роквела	\$350,00	\$350,00
4.2	Инструмент и материалы	Профилактика листоподбора	\$570,00	\$140,00
4.5	Транспортные расходы	Оплата "Муравей-2000"	\$1 250,00	\$1 250,00
4.5	Транспортные расходы	Оплата "Каргомув"	\$450,00	\$450,00
<b>Департамент №5</b>				
5.1	Улаживание недовольных клиентов	Подарки клиентам	\$150,00	
5.2	Обучение сотрудников в сторонних организациях	Курсы "Академии 1С"	\$350,00	\$350,00
<b>Департамент №6</b>				
6.3	Ознакомительные презентации	Орграсходы презентации ТПП	\$238,00	\$200,00
6.3	Комиссионное вознаграждение партнерам и представителям	Комиссионные за неделю	\$380,00	\$380,00
<b>ВСЕГО ПО ДЕПАРТАМЕНТАМ:</b>				<b>\$13 870,00</b>

**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РЕКОМЕНДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА**

**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО СОВЕТА**

Одобрено \_\_\_\_\_ Не одобрено \_\_\_\_\_

**РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ ФИНАНСОВ ОФИСА ВЛАДЕЛЬЦА**

Одобрено \_\_\_\_\_ Не одобрено \_\_\_\_\_

12. Заказ на приобретение.

Приложение 12

## ЗАКАЗ НА ПРИОБРЕТЕНИЕ

Номер \_\_\_\_\_

*Каждый сотрудник, после того как получил эту форму и выполнил необходимые действия, должен указать дату, время и подпись в соответствующей строке. Таким образом, вы подтверждаете, что действие было завершено полностью и с надлежащим результатом.*

### 1. СЕКЦИЯ ПОДГОТОВКИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Департамент: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ ФИО: \_\_\_\_\_

Дата одобрения заявки на выделение средств: \_\_\_\_\_

Одобренная сумма: \_\_\_\_\_

Наименование товара/услуги: \_\_\_\_\_

ПО ДАННОМУ НАИМЕНОВАНИЮ ТОВАРА/УСЛУГИ БЫЛО ОДОБРЕНО ПРИОБРЕТЕНИЕ

ДАТА/ВРЕМЯ: \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ: \_\_\_\_\_

### 2. ЗАКАЗЧИК

Департамент: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ ФИО: \_\_\_\_\_

*а. От поставщика получен счет / договор на оплату.*

*б. Документ на оплату проверен, он соответствует установленным требованиям.*

*в. Поставщик подтвердил порядок и сроки поставки, они удовлетворяют потребностям.*

*г. Документ на оплату прикреплен к форме заказа на приобретения.*

ДАТА/ВРЕМЯ: \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ: \_\_\_\_\_

### 3. РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА ЗАКАЗЧИКА

Департамент: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ ФИО: \_\_\_\_\_

*Подтверждаю, что это приобретение этого товара одобрено и является необходимым.*

ДАТА/ВРЕМЯ: \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ: \_\_\_\_\_

### 4. СЕКЦИЯ ПРОВЕРКИ ЦЕН

Департамент: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ ФИО: \_\_\_\_\_

*Проверка цены произведена, цена приобретения одобрена.*

ДАТА/ВРЕМЯ: \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ: \_\_\_\_\_

## 5. СЕКЦИЯ ОПЛАТЫ СЧЕТОВ

Департамент: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ ФИО: \_\_\_\_\_

*а. Проверил, что это приобретение было одобрено на ФП и не превышает одобренную сумму.*

*б. Деньги выделены из статьи/фонда \_\_\_\_\_*

*в. Оплата производится: \_\_\_\_\_ нал \_\_\_\_\_ безнал \_\_\_\_\_*

*г. Счет на оплату проверен (дата, реквизиты, подписи, печати и прочее)*

*д. Заказ на приобретение зарегистрирован под номером \_\_\_\_\_*

*е. № Платежного документа \_\_\_\_\_ № счета к оплате \_\_\_\_\_*

*ж. Заказчик уведомлен, что счет оплачен.*

ДАТА/ВРЕМЯ: \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ: \_\_\_\_\_

## 6. СЕКЦИЯ ИМУЩЕСТВА

Департамент: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ ФИО: \_\_\_\_\_

*а. Доверенность на получение выписана и прикреплена к этому заказу.*

*б. Список документов, которые должен предоставить Заказчик после получения:*

ДАТА/ВРЕМЯ: \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ: \_\_\_\_\_

## 7. ЗАКАЗЧИК

Департамент: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ ФИО: \_\_\_\_\_

*а. Получен оплаченный товар / услуга. Он полностью соответствует установленным требованиям.*

*б. К заказу прикреплены оригиналы подтверждающих документов:*

*в. Документация, лицензии, гарантийные обязательства прикреплены к заказу.*

ДАТА/ВРЕМЯ: \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ: \_\_\_\_\_

## 8. СЕКЦИЯ ИМУЩЕСТВА

Департамент: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ ФИО: \_\_\_\_\_

*а. Все необходимые первичные документы получены и товар оприходован.*

*б. Имуществу присвоен и наклеен инвентарный номер*

*в. Имущество занесено в реестр материальных активов.*

*г. Имущество передано ответственному за эксплуатацию.*

Инв.№ \_\_\_\_\_ ФИО: \_\_\_\_\_

ДАТА/ВРЕМЯ: \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ: \_\_\_\_\_

## 9. НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА РАСХОДОВ

*а. Подтверждаю, заказ проверен, приобретение произведено верно.*

*б. Все документы по этому приобретению помещены в соответствующие папки и отражены в учете.*

ДАТА/ВРЕМЯ: \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ: \_\_\_\_\_