



# Золотая лихорадка

Владислав Мусатов



# Золотая лихорадка

Владислав Мусатов



УДК 821.161.1  
ББК 84 (2рос-рус) 6  
М91

*Редактор:* Марина Шувалова  
*Верстальщик:* Дмитрий Исправник  
*Обложка:* Дмитрий Исправник,  
shutterstock

ISBN 975-5-00028-161-1

© 2017 Мусатов Владислав. Все права защищены.

Никакую часть этой публикации нельзя воспроизводить, хранить в информационно-поисковой системе или пересылать в любом виде, любым способом – электронным, механическим, путём фотокопирования или с помощью любых других средств записи – без явного письменного разрешения владельца авторских прав.

Отрывки из материалов Л. Рона Хаббарда:

© 1965, 1971, 1982, 1983, 2001, 2012, 2013 L. Ron Hubbard Library.

Глубокая признательность выражается L. Ron Hubbard Library (Библиотеке Л. Рона Хаббарда) за любезное разрешение использовать отрывки из защищённых авторскими правами работ Л. Рона Хаббарда. HUBBARD, ХАББАРД являются товарными знаками, используемыми в соответствии с лицензионным соглашением.

WISE CIS IA #170218342

*Золотая лихорадка  
(переносное значение) —  
возбуждённое состояние,  
суетливо-беспокойная  
деятельность, возникающие  
под влиянием жажды  
наживы.*

*Эта книга посвящается самым ценным людям общества — Предпринимателям. Ведь благодаря именно им всё продолжает существовать и развиваться. Они берут ответственность там, где другие предпочитают лишь участвовать в их начинаниях, или просто наблюдают, или, хуже того, просто существуют на пособие по безработице. Благодаря их намерениям и предприимчивости создаются новые рабочие места и, по сути, за счёт этого становится возможным материальный достаток для членов семей их работников. Их предприятия платят налоги, на которые содержатся все государственные структуры — школы, больницы, армия, полиция и многое другое. Они занимаются благотворительностью и поддерживают свои церкви, огромное множество различных социальных проектов. К сожалению, люди зачастую так на это не смотрят и предпочитают восхищаться звёздами эстрады, актёрами кино, деятелями науки и искусства, спортсменами, политиками, но только не предпринимателями. Многие относятся*

к ним даже с презрением, называя их жадными «коммерсами»\*. Но на самом деле многие из них — это герои своего времени, которым зачастую приходится туго. Попробуйте упорно противостоять и не сдаваться периодическим атакам макроэкономики\* и финансовым кризисам, бюрократии чиновников, постоянно меняющимся правилам игры в налоговой и законодательной сферах, бороться с ленью и «пофигизмом»\* персонала и т.д. и т.п. Только очень способные могут всё это выдержать и, несмотря ни на что, продолжать своё дело. Кем же нужно восхищаться и кому же тогда нужно помогать в первую очередь? Даже в самолёте всегда объявляют о том, что сначала надо надеть маску себе, а потом ребёнку, потому что это вопрос выживания. Точно так же и здесь — в первую очередь нужно помогать способным. Если они станут сильнее, то смогут помочь всем остальным жить достойной жизнью. Эта книга — попытка помочь способным — вам, Предприниматели!

---

# Оглавление

<b>Предисловие</b> . . . . .	11
<b>Глава первая</b>	
<b>Когда всё становится сложным</b> . . . . .	19
<b>Глава вторая</b>	
<b>История денег и банковское дело</b> . . . . .	31
<b>Глава третья</b>	
<b>Три в одном или один в трёх</b> . . . . .	51
<b>Глава четвёртая</b>	
<b>Финансовый менеджмент сегодня</b> . . . . .	65
<b>Глава пятая</b>	
<b>Финансовое планирование</b> . . . . .	79
<b>Глава шестая</b>	
<b>Законы денег</b> . . . . .	93
Первое стабильное данное . . . . .	97
Второе стабильное данное . . . . .	101
Третье стабильное данное . . . . .	105

Четвёртое стабильное данное . . . . .	109
Пятое стабильное данное . . . . .	115
Шестое стабильное данное . . . . .	121
Седьмое стабильное данное. . . . .	125
Восьмое стабильное данное. . . . .	143
Девятое стабильное данное. . . . .	147
Десятое стабильное данное . . . . .	155
Одиннадцатое стабильное данное . . . . .	159
Двенадцатое стабильное данное . . . . .	165
Тринадцатое стабильное данное . . . . .	171
Четырнадцатое стабильное данное . . . . .	175
Пятнадцатое стабильное данное . . . . .	179
Шестнадцатое стабильное данное. . . . .	183
Семнадцатое стабильное данное . . . . .	189
Восемнадцатое стабильное данное . . . . .	191
Деятнадцатое стабильное данное. . . . .	195
 <b>Глава седьмая</b>	
<b>Секрет платёжеспособности . . . . .</b>	<b>201</b>
 <b>Заключение. . . . .</b>	<b>213</b>
 <b>Глоссарий . . . . .</b>	<b>221</b>





# Предисловие

**В**се мы допускали ошибки при обращении с деньгами. Мы их теряли, неправильно тратили или, лучше сказать, тратили впустую, не тому одалживали, не у того занимали и т.д. Последствия таких ошибок бывали порой очень плачевными. Отсюда возникает вопрос: «А существует ли вообще какая-нибудь технология обращения с деньгами, которая позволяла бы избегать ошибок?» Если да, то было бы неплохо владеть такой технологией, не так ли? Причём неважно, имеет ли это отношение к бизнесу или просто к семейному бюджету. Как ни крути, но деньги для большинства людей являются одним из главных предметов внимания в жизни, и именно в этой области мы с вами можем обнаружить огромное количество неразумности, страстей и, если хотите, безумия. Угроза потерять последнее

и умереть нищим в канаве заставляет людей зачастую реагировать на деньги, мягко скажем, неоптимальным образом. Решения и последующие действия, основанные на этом, приводят к тем самым ошибкам, расстройствам, банкротствам и бедности.

Наряду с этим в области финансов достаточно путаницы. Очень много различных финансовых терминов в разных источниках трактуется по-разному, и иногда непонятно, что есть что. Порой кажется, что во всём этом невозможно полностью разобраться и здесь требуется какое-то специальное образование. Похоже, что кто-то намеренно всё усложнил и сделал данный предмет недоступным для обычного человека.

Давайте попробуем во всём этом разобраться и давайте попробуем сделать данный предмет простым. Ведь если мы в чем-то хорошо разобрались, понимаем природу того или иного явления, то мы можем в этой области эффективно действовать, получая желаемый результат. Просто представьте на мгновение, что в будущем вы не будете допускать ошибок при обращении с деньгами. Что это будет означать для вас или для вашего бизнеса?

Меня иногда спрашивают: «А что это за технология такая? Чья она?» или «Это вы такой умный, что разработали и придумали всё это?» Нет, вся эта технология взята из материалов Hubbard Management

System — это её официальное название. Эту административную\* технологию управления разработал и описал американский философ и учёный Л. Рон Хаббард, и поэтому практически все базовые идеи и выводы в этой книге будут основаны на работах этого великого человека. В книге вы будете встречать выделенные жирным шрифтом и взятые в кавычки части текста. Знайте, что это будут дословные, точные цитаты, взятые из первоисточника.

В конце книги приведён глоссарий определённых терминов из предположения, что, возможно, некоторые термины или выражения, встречающиеся в данной книге, вам не совсем известны или не полностью понятны. Я рекомендую не лениться почаще туда заглядывать, даже если вам кажется, что значение какого-то слова вам и так понятно. Это однозначно поможет вам лучше усвоить все приведённые в книге данные. Для удобства: если вы впервые по тексту встречаете какое-то слово, отмеченное звёздочкой (\*), то это означает, что определение этого слова точно есть в глоссарии. Некоторые определения слов (опять же для удобства и скорости) будут сразу приведены в тексте или внизу страницы.

И в заключении этого предисловия у меня есть для вас важная рекомендация: к любым данным желательно всегда относиться с такой точки зрения — истинно лишь то, что истинно для вас самих, и никак не иначе. На деле это означает следующее: всё,

что вы узнаете со страниц этой книги, будет продолжаться оставаться для вас лишь чьим-то мнением. Только после того, как вы сочтёте нужным и возможным лично для себя это применить и использовать и лично удостоверитесь в том, работает это или нет, лишь в этом случае вы сможете эти данные сделать своими. И только после этого они смогут стать для вас истиной, то есть тем, что работает. Надеюсь, что так и будет.

---

Глава первая

# Когда всё становится сложным



# Когда всё становится сложным

**О**ткуда вообще появляется сложность? Всякий раз, когда мы изначально сделали что-то неправильно, потом, вследствие этого, обязательно появляются проблемы, которые нужно решать. И для их решения мы начинаем изобретать новые способы, так называемые корректирующие технологии, которые, в свою очередь, опять порождают теперь уже другие проблемы, для которых нам опять нужны новые решения, и т.д., пока всё не становится настолько сложным, что уже никто в этом разобраться не может. Вот, по сути, и вся анатомия любой сложности.

Давайте для примера возьмём такую ситуацию: молодой человек изначально не хотел становиться юристом, но по настоянию своего отца был вынужден поступить на юридический факультет. Мол,



династия юристов, это наше семейное призвание и всё такое. И вот он учится в этом ненавистном *ему* институте с одной единственной мыслью побыстрее его закончить и получить диплом, чтобы папа был доволен и мог им гордиться. Однако, чтобы его закончить, нужно сдавать разные зачёты и экзамены, а вот это уже проблема. Профессора института на лекциях часто используют в своей речи огромное количество непонятных для него слов, не утруждая себя при этом объяснением их значения, и материал кажется невыносимо сложным и запутанным. И здесь начинают появляться различные «блестящие идеи», как со всем этим справляться. Зубрить, списывать, ни с кем не общаться перед экзаменом, чтобы, не дай бог, не забыть, что зазубрил. По совету друга-сокурсника употреблять сильнодействующие препараты, когда готовишься к экзамену, — так вроде бы память работает лучше, опять же помогает расслабиться и всё такое. И вот теперь появляется новая, по-настоящему большая проблема — он уже стал зависим от препаратов (фактически пристрастился к наркотикам), а отец этого по-любому не одобрит. Это нужно тщательно скрывать и, что самое ужасное, на это теперь постоянно нужны деньги. Появляются «гениальные» идеи, где их взять. Да, как правило, именно взять, а не заработать. Тут уже могут начаться проблемы с законом. И вот теперь всё действительно становится очень сложным. У парня реальные проблемы, которые растут как снежный ком и для которых уже не находится решений. Вся

надежда на отца — опытного юриста. Он точно что-то придумает и всё разрулит. Отец включает в работу все свои связи, знания и навыки юриста, чтобы спасти сына от тюрьмы. А теперь на арену выходят другие технологии для решения возникшей ситуации, которые в свою очередь порождают клубок всё новых и новых проблем, но уже нового масштаба и нового уровня сложности.

Но давайте вернёмся к теме бизнеса. Мне довелось проводить семинары практически во всех крупных городах России и ближнего зарубежья, от Сахалина до Калининграда. За 10 лет тысячи бизнесменов присутствовали на моих семинарах. И везде, в каждом городе, без исключения, я наблюдал одну и ту же картину. В начале семинара я всегда задавал бизнесменам вопрос: «Что вас сегодня беспокоит больше всего, какие проблемы вас расстраивают и забирают ваше внимание?» Список проблем бизнеса всегда был практически один и тот же. Я уже мог, не спрашивая, написать его заранее. Причём не важно, в каком году это было. Эти проблемы были актуальны и 10, и 5 лет назад, и продолжают быть актуальны и сегодня. Так в чём же причина? Почему эти проблемы из года в год продолжают существовать и выглядят как бы неразрешимыми? Причина одна — в основе всех этих проблем всегда находится что-то изначально неправильное, что заставляет их продолжать существовать. А все последующие корректирующие технологии того, как с ними справляться, к сожалению,

всегда идут в сторону усложнения, а не упрощения. Это, знаете, как отхлопывать комаров в комнате, не закрывая при этом форточку. Или, как в сказке, рубить одну голову Змее Горынычу\*, вместо которой вырастают две новые.

В качестве иллюстрации всего этого можно рассмотреть такой пример. В вышеупомянутом списке постоянно существующих проблем бизнеса неизменно присутствует такое слово — «дебиторка»\*. Для тех читателей, кому это слово, возможно, непонятно, объясняю: «дебиторка» — это производное слово от «дебиторская задолженность», что, в свою очередь, означает следующее: это когда вы без предварительной оплаты отдали товар клиенту или без предварительной оплаты предоставили услугу, и теперь этот клиент должен вам в какие-то оговоренные с ним сроки это оплатить. И если он вовремя не платит, образуется та самая дебиторская задолженность, или по-простому «дебиторка». Определяя на семинарах существующие у аудитории проблемы, в числе прочих я задаю бизнесменам такой вопрос: «У кого есть “дебиторка” и для кого это является проблемой?» Большинство аудитории поднимает руки. Следом я задаю другой вопрос: «А у кого из вас есть “мёртвая дебиторка”?» «Мёртвая» означает, что кто-то, кто вам должен деньги, уже никогда их вам не отдаст. Практически все, кто до этого поднимал руку, снова её поднимают. Интересный факт, не правда ли? Уверен, что вы сейчас, читая эти строки, вспоминае-

те своих «мёртвых» дебиторов-должников, которым вы либо просто одолжили денег, либо предоставили что-то без оплаты, и они с вами не рассчитались и рассчитываться не собираются. Сразу заметим, что изначально естественный, правильный ход событий должен был быть таким: «Сначала деньги, потом ступля». И все бизнесмены, без исключения, даже те, кто будет вам доказывать обратное, хотели бы строить свой бизнес на условиях предоплаты, а не наоборот, как в нашем примере. Так вот, что предпринимают бизнесмены, чтобы справиться с возникшими проблемами дебиторской задолженности? Какие такие корректирующие технологии они изобретают, чтобы компенсировать потери, исправить ситуацию и постараться не допускать её снова? Ну, во-первых, нам теперь нужен ответственный за сбор «дебиторки» и ему нужно платить зарплату. Далее, скорее всего, нам потребуется дополнительный юрист, чтобы мы могли через суд, если необходимо, отвоевать свои деньги. На всякий случай, для устрашения, лучше иметь хорошую службу безопасности, чтобы никому неповадно было с нами не рассчитываться. А проблему с оборотными средствами и образовавшуюся финансовую брешь мы временно сможем «залепить», пока с нами не рассчитаются, с помощью кредита в банке. Чудно! И теперь нам, конечно же, нужен специалист по «выгодному» кредитованию. Еще кто-то принёс «блестящую» идею: а давайте, предложил он, наймём к нам на работу сына влиятельного человека, например прокурора города, и тогда все будут

считать, что с нами лучше не связываться и лучше нам платить вовремя. К сожалению, сыном прокурора оказался тот самый горе-выпускник юридического факультета — папенькин сынок, страдающий от пристрастия к сильным препаратам. И он по незнанию столько всего наворотил в нашей компании, что убытки от его «профессиональной» непродуктивности стали еще больше, чем от «мёртвой дебиторки». Но уволить мы его не можем, так как он сын прокурора города, и надо с этим смириться и искать решения с помощью других «более продвинутых» технологий. Давайте просто осознаем, во сколько всё это нам теперь обходится и каковы мнимые преимущества того, чтобы раздавать наш товар или услуги в кредит без предварительной оплаты. Конечно, вы обязательно столкнётесь с тем, что очень многие «передовые» знатоки бизнеса будут вам с пеной у рта доказывать, что таков сегодня мир бизнеса и что никто с вами по-другому (по предоплате) работать не будет. Они приведут вам очень много всевозможных убедительных и, как правило, очень сложных для понимания аргументов в пользу этого. Не покупайтесь на это. Особенно, если вы только начинаете свой бизнес. Ну а если вы уже попали в этот непростой круговорот событий, то правильно будет задуматься о программе постепенных, разумных действий по переходу работы компании на условия предоплаты и никак не иначе. При такой последовательности бизнес выглядит простым и понятным, а противоположная, искажённая последовательность, как мы можем с вами

наблюдать, порождает много новых проблем и сложных корректирующих технологий, которые по факту нам обходятся очень дорого.

Я являюсь совладельцем международной коучинговой\* компании «ATManagement»\*, и у нас в компании есть такое незыблемое правило, которое сегодня, можно сказать, высечено на камне. Оно звучит следующим образом: «Мы ценим свои услуги очень высоко и никогда, никогда, никогда не предоставляем их в кредит». Как вы думаете, слово «никогда» в этом предложении в количестве трёх раз с самого начала там появилось? Конечно же, нет. Причина этого в том, что когда-то мы сами «наступали на те же грабли»\* и причём с очень серьёзными последствиями. Я отчётливо помню, как мы однажды, нарушив это своё правило (тогда еще с одним словом «никогда»), по факту потеряли около одного миллиона долларов. Мы работали на одном большом проекте почти полгода без оплаты, в надежде, что с нами всё-таки рассчитаются. Поэтому, когда я пишу обо всём этом, для меня это не просто слова или какая-то интересная теория, а выстраданная правда жизни. Это всего лишь один пример искажённой последовательности, который может легко привести компанию к банкротству. Дальше будет больше.

То, о чём пойдёт речь в следующих главах, будет, по сути, описанием технологии того, как «закрыть форточку» и перестать гоняться за комарами. Дру-

гими словами, у меня есть надежда познакомить вас с такими данными о деньгах и их обращении, правильное использование которых позволит вам предотвратить почти все трудности и расстройства не только в отношении финансов, но и во всём остальном, что касается бизнеса. А это буквально означает, что список тех самых проблем, которыми вы, как бизнесмены, постоянно обеспокоены, может значительно сократиться или почти полностью сойти на нет. Согласен, очень амбициозное заявление. Однако давайте на мгновение представим, что так и будет, и то, что вы узнаете и потом сможете применить, действительно окажется для вас истиной. Сколько это будет тогда стоить? Правильно. Это будет просто бесценным. Поэтому, возможно, те деньги, которые вы уже потратили на приобретение этой книги, окажутся для вас самой выгодной финансовой инвестицией в жизни. А если вам её подарили, то тогда это будет самый ценный (с финансовой точки зрения) подарок. Остаётся лишь узнать — так ли это на самом деле.

---

Глава вторая

# История денег и банковское дело





# История денег и банковское дело

**Я** думаю, вы согласитесь, что для понимания любого предмета очень важно знать его основы, какие-то базовые принципы. Это справедливо и в отношении такого предмета, как деньги. Чтобы успешно с ними управляться, важно понимать их природу, так сказать, саму суть денег, их историю, если хотите. Об этом и поговорим во второй главе. Я не претендую на то, что расскажу вам здесь что-то принципиально новое, но надеюсь, выводы, которые будут в итоге, вас сильно заинтересуют.

Итак, что же такое деньги? Мистер Хаббард написал в отношении этого предмета много чего интересного. Но мне особенно хотелось обратить внимание на одну статью, которая была написана им

в 1982 году и которая называлась так: «В этом и заключается банковское дело». Там, по сути, описана вся история денег и что они собой представляют на самом деле. Давайте рассмотрим это подробно с пояснениями и примерами.

В толковом словаре русского языка можно найти такое определение: деньги — это металлические и бумажные знаки, являющиеся мерой стоимости. В общем и целом этого достаточно для простого понимания, но этого недостаточно для понимания природы денег или истории их происхождения. Если покопаться в Интернете, можно много чего найти о деньгах, узнать, что же это такое, какими они были, когда впервые появились, и т.д. Это может расширить наш кругозор и понимание всего предмета, что само по себе может быть также полезным. Однако будет интересно посмотреть на деньги с точки зрения банкира или, лучше сказать, с точки зрения банковского дела, где существует основной закон и основное определение денег:

**«Деньги — это расписка, полученная за отданный на хранение товар, которую можно обменять на что-то».**

Чтобы это понять, нужно посмотреть на исторические корни этого определения. Когда-то, очень-очень давно ювелиры использовали золото как товар. Люди приносили им золото на хранение, за что юве-

лир выдавал им расписку. Эти расписки, по сути, и стали прообразом денег, т.к. могли быть использованы для оплаты чего-то другого. Люди верили этим распискам, потому что знали, что у ювелира на хранении есть золото. Далее, у ювелира появилась такая идея: он полагал и надеялся, что все те люди, которые отдали ему золото на хранение, не придут к нему за ним одновременно, чтобы забрать его обратно. И он стал выдавать такие же самые расписки, предположим из соотношения три к одному (т.е. на одну единицу хранящегося у него золота он «выпускал» теперь три дополнительных расписки), но уже в долг, по которым люди должны были вернуть ему такое-то количество золота плюс проценты. И ровно с того момента, как ювелир пустил в обращение эти расписки и вручил их людям, которые начали использовать их в качестве денег, он, по существу, и стал заниматься банковским делом.

Идём дальше. Коль ювелиры использовали золото как товар, то, конечно же, вся эта идея могла быть распространена и на все другие товары (обувь, одежду, орудия производства и т.п.). И теперь уже не как ювелир, а как банкир он мог проделывать это со всеми остальными товарами, которые были у него на складе, выдавая расписки. Но аппетиты росли, и соотношение три к одному постепенно росло в сторону увеличения. И теперь человек, который брал очередную расписку у банкира в долг, по сути, как бы хранил обеспечивающий залоговую стоимость этой расписки

товар уже у себя на складе. Получалось, что по факту этот товар принадлежал банкиру. Конечно, всё это продолжало распространяться дальше уже не только на товар, но и на средства производства этого товара, скажем на фабрику. И поэтому, если вдруг владелец фабрики по каким-то причинам не производил товар, то теперь уже сама фабрика начинала принадлежать банкиру. И так далее. Понимая этот принцип, очень легко понять, что такое инфляция.

**«Инфляция определяется соотношением между количеством помещённого на хранение товара и количеством выпущенных расписок».**

Мистер Хаббард пишет, что разумный подход к банковскому делу — это три к одному и что он бы никогда не превысил это соотношение. Однако в современном обществе это соотношение поднялось до нескольких тысяч к одному. Такова сегодня реальность, к сожалению. А изначально банковское дело действительно содействовало увеличению производства, и это было настоящее банковское дело. Конечно, скажете вы, что и сейчас банковский сектор способствует увеличению производства. Ведь бизнесмены же берут кредиты в банках, вкладывают их в производство, производят товары и т.д. Да, на первый взгляд всё выглядит как будто именно так. Однако на деле всё не так уж радужно, как кажется. Давайте попробуем и в этом разобраться.

Современные «горе-банкиры», нарушая тот самый разумный подход к банковскому делу, превышая безопасное соотношение — три к одному, расширяют всё это ещё дальше. Они теперь выдают свои расписки (кредиты) уже независимо от того, считают ли они данного человека или компанию кредитоспособными или нет. Вы наверняка видели рекламу типа «Хочешь сыграть свадьбу? Возьми кредит» или «Не откладывай отпуск — просто возьми кредит» и т.п. Идём дальше. Вы знаете или слышали о том, что некоторые, в основном уже крупные, компании выпускают свои собственные акции (ценные бумаги), которые на всяких разных биржах по миру также продаются и покупаются. Так вот, как правило, дела на самом деле обстоят так, что в этих компаниях количество производимых ими товаров ещё или совсем не соответствует количеству (в денежном эквиваленте) выпущенных ими расписок (акций), но акции уже кто-то купил, и банки, принимая эти расписки в качестве залога (который не имеет реального товарного обеспечения), опять выдают под них кредиты. Спираль раскручивается еще сильнее. И мы опять получаем рост инфляции. По сути, все эти Уолл-стрит\*, рынки ценных бумаг и валют (типа рынка Форекс\*) и им подобные «полезные» вещи выглядят очень привлекательно, но не имеют никакой реальной ценности. Дальше — больше.

Теперь можно посмотреть на правительства. У большинства стран есть свои валюты, и, печатая

свои денежные знаки, правительства зачастую прибегают к такому финансовому инструменту, как облигации\* государственного займа, которые они (часто в целях ликвидировать дефицит бюджета\*) продают за всё те же ранее выпущенные в обращение напечатанные деньги. Иными словами, предположим, выпуская 100 000 000 долларов, правительство выпускает еще на 100 000 000 долларов облигаций, и получается, что в действительности в обращение поступило 200 000 000 долларов. Если количество денег в 100 000 000 долларов хоть как-то рассчитывалось исходя из ВВП\* страны, то облигации, кроме обещаний, по сути вообще ничем не обеспечены. И опять инфляция добавляет в цену производимых товаров несуществующую «ценность». А банки в свою очередь опять принимают эти облигации в залог и опять выдают свои расписки (кредиты). Такая ситуация, когда по факту было выпущено в обращение 200 000 000 долларов, запускает ещё один интересный механизм. Правительство по факту, со всей

---

\* **Облигация** (лат. *obligatio* — обязательство) — ценная бумага, закрепляющая право её владельца на получение от лица, выпустившего облигацию, её номинальной стоимости или иного имущественного эквивалента в указанный срок. А если по-простому, то облигация — это ценная бумага, которая подтверждает, что обладатель этой ценной бумаги, по сути, одолжил денег лицу, выпустившему данную облигацию.

\* **ВВП** (валовой внутренний продукт) — макроэкономический показатель, отражающий рыночную стоимость всех конечных товаров и услуг (то есть предназначенных для непосредственного употребления), произведённых за год во всех отраслях экономики на территории государства для потребления, экспорта и накопления, вне зависимости от национальной принадлежности использованных факторов производства.

этой сделки, получает проценты только с облигаций (со 100 000 000), и, конечно же, теперь нужно вдвое увеличить этот процентный доход. За счёт чего? За счёт процентных ставок, конечно, которые взлетают вверх, и деньги теперь становятся слишком дорогими, чтобы брать их в долг для производства каких-либо товаров. Вот и всё. Интересный расклад, не правда ли?

Различные профессора экономики, банкиры и прочие современные «знатоки» финансов могут вам сказать: «Все эти истории про ювелиров очень интересны, но мы сейчас поступаем по-другому...» И получается, с их точки зрения, что все эти вышеописанные данные как бы не применимы. Но на самом деле ещё как применимы. Потому что инфляция, снижение покупательской способности, экономические кризисы и т.п. возникают именно по указанной выше причине и никак не иначе. Отсюда для любого человека, и тем более для предпринимателя, крайне важно правильно понимать все эти основы, потому что, не понимая их, можно таких «дров наломать» с деньгами, что мало не покажется.

Вообще, сегодня есть уже даже такое понятие — фидуциарные\* или, по-другому, фиатные\* деньги. Разберёмся. Фидуциарные (от лат. *fiducia* — доверие) или фиатные деньги (от лат. *fiat* — декрет, указание, «да будет так») — это деньги, номинальная стоимость которых устанавливается и гарантируется



государством вне зависимости от стоимости материала, из которого деньги изготовлены или находящегося в хранилище банка (необеспеченные деньги). Зачастую фидуциарные деньги функционируют как платёжное средство на основе государственных законов, обязывающих принимать их по номиналу. Стоимость фидуциарных денег поддерживается за счёт веры людей в то, что они смогут обменять их на что-либо ценное. Ослабление этой веры, пусть даже незначительное (и соответствующее ему падение авторитета государственной власти), приводит к снижению покупательной способности фидуциарных денег, инфляции, «бегству от денег» (попытки сохранить их покупательную способность путём инвестиций) и т.п.

Английский публицист XIX века Томас Джозеф Даннинг (1799–1873), размышляя о деньгах и прибыли, писал следующее: «Капитал ... избегает шума и брани и отличается боязливой натурой. Это правда, но это ещё не вся правда. Капитал боится отсутствия прибыли или слишком маленькой прибыли, как природа боится пустоты. Но раз имеется в наличии достаточная прибыль, капитал становится смелым. Обеспечьте 10%, и капитал согласен на всякое применение, при 20% он становится оживлённым, при 50% положительно готов сломать себе голову, при 100% он попирает все человеческие законы, при 300% нет такого преступления, на которое он не рискнул бы, хотя бы под страхом виселицы. Если

шум и брань приносят прибыль, капитал станет способствовать тому и другому. Доказательство: контрабанда и торговля рабами». Вот такая вот цитата. То, что происходит вокруг, что показывают в фильмах и рассказывают в новостях по телевизору, создаёт впечатление, что всё именно так и происходит. «Золотая лихорадка»\*.

В погоне за той самой *прибылью* люди готовы творить что угодно, лишь бы её заполучить. Как будто всеобщая такая эпидемия. Хотя такое и можно наблюдать достаточно часто, но всё же в целом это ложное утверждение. Ведь если бы это было так, то мир уже давно перестал бы существовать. Представьте себе общество, где все без исключения, мотивированные прибылью не иначе как в 300% и более, торгуют только наркотиками, оружием, рабами, человеческими органами и т.д. Такое просто невозможно. Конечно, есть люди, которые так поступают несмотря на карающий закон. Есть и те, кого от такого «бизнеса» удерживает «виселица». Но далеко не все такие. Есть те, и их к счастью большинство, которые по своим этическим соображениям не будут этим заниматься даже за миллионы процентов прибыли. И именно благодаря таким людям, несмотря на безумные попытки «долбанутой» части населения разрушить всё и вся, жизнь так или иначе продолжается.

Есть ещё один важный аспект, на который нужно обратить внимание, — это налоги. В некоторых стра-

нах налоги могут подниматься до такого уровня, что они становятся уже экономическим наказанием для компании или работника. Налоги могут стать непосильным бременем, барьером для роста и существования, который делает невозможным поддержание жизнеспособности\* производства, резко затрудняет обновление оборудования и т.д. Давайте возьмём, к примеру, такой «хитро-мудрый» налог, как НДС (налог на добавленную стоимость). Почему «хитро-мудрый»? Сейчас попробую пояснить. Очевидно, что любой компании, чтобы продолжать свою деятельность (не просто продолжать, а желательно еще и развиваться), необходимо создавать прибыль от деятельности. И, конечно же, эта самая прибыль может формироваться исключительно из наценки или, другими словами, из добавленной стоимости. К примеру, себестоимость товара составила 100 руб. плюс 20% наценки — продали товар за 120 руб. И именно внутри этой наценки (в 20 рублях) потенциально и должна находиться прибыль. Однако ни для кого не секрет, что, кроме всех прочих, есть сам по себе налог на прибыль, который можно в итоге и не заплатить, если прибыли не получилось. Иными словами, если общая доходная часть за определённый период не превысила общую расходную, тогда и платить не с чего. А вот НДС (хотя это, по сути, тот же самый налог на прибыль, только названный другими словами) начисляется так хитро, что будет по-любому заплачен, и неважно, будет в итоге прибыль или нет. Конечно, «специалисты» по налогам вам скажут, что

я не совсем корректно рассуждаю на эту тему и что на самом деле НДС — это не то же самое, что налог на прибыль, и что здесь всё совсем не так, и т.д. и т.п. Возможно. Но в этом-то и есть весь фокус. Все эти «хитро-мудрые» рассуждения и объяснения уводят в сторону от самой сути, и снова всё выглядит очень сложным и непонятным. А реальность, к сожалению, опять состоит в том, что упомянутый НДС сам по себе также раскручивает маховик инфляции. Таковы превратности сегодняшней действительности.

Известно, что если есть задержки с уплатой налогов или вообще неуплата налогов, то у компании начинаются серьёзные проблемы и трудности, а иногда в итоге всё заканчивается банкротством предприятия. Когда закрывается, например, фабрика по производству мебели, то мебели на рынке становится меньше, и поэтому оставшаяся мебель будет стоить дороже всё по той же причине — в обращении будет денег больше, чем товара. Вот и получается, что наш предприниматель находится как бы между «молотом и наковальней». С одной стороны, безудержная инфляция, спровоцированная диким соотношением (несколько тысяч к одному) выпущенных в обращение денег к объёму действительно произведённого товара, а с другой стороны — налоговые службы. Такая ситуация, по сути, «заставляет» предпринимателя повышать цену на товар, чтобы выжить после всех расходов, включая налоги и проценты по кредитам. В таких условиях

компания или предприниматель никогда не смогут накопить достаточно денег, чтобы купить новое оборудование или завод. И именно поэтому можно наблюдать, что это в основном решается только за счёт кредитных средств. Они должны либо покупать завод с помощью банка, либо вообще ничего этого не делать из-за больших расходов, которые заметно отягощаются налогами. Вот так.

Для части собранных налогов и других «созданных из ничего» денег, кроме всего прочего, есть ещё и такое очень нерациональное применение: правительства (а иногда и банки) раздают их в виде «помощи иностранным государствам», неоправданно высоких пособий по безработице, взятых на себя из популистских целей излишних обязательств в области социального обеспечения и других подобных вещей, что опять раскручивает весь этот механизм ещё больше. Огромная часть подобных трат не приводит ни к какому положительному экономическому эффекту, а лишь увеличивает количество денег в стране, что влечёт за собой дополнительную инфляцию. Вот с чем в действительности мы имеем дело. Поэтому вы, предприниматели, кто так или иначе способен и продолжает противостоять всей этой нерациональности и неразумности, создавая действительно полезные и нужные вещи, по большому счёту — просто герои.

Вообще, в идеале работа компании должна приводить к тому, что компания избавляется от долгов,

а не накапливает их. Я помню, как ко мне на одном из моих семинаров подошла женщина, владелица компании. Её компания занималась дистрибуцией кондитерских изделий. Она была очень расстроена и сказала, что уже не знает, что ей делать. Я спросил её: «В чём же дело?» Она коротко поведала мне такую историю. Раньше, в начальной стадии, на протяжении примерно 5–6 лет, её бизнес достаточно успешно существовал и развивался. Она говорила, что могла тогда себе позволять покупать квартиры, машины (как себе, так и своим детям), достаточно часто ездить за границу в отпуск и всё такое. Жизнь была в радость. Но позже началась «игра» в увеличение оборотных средств с помощью кредитов. Постепенно, незаметно, увеличение кредитной нагрузки привело к тому, что у неё в итоге сложилась очень непростая ситуация. Наш разговор был в октябре, и она объясняла, что в её бизнесе декабрь — это самый пик сезона, и чтобы ей хорошо его отторговать, ей необходимо было затоварить склады. А чтобы это сделать, ей, как и в прошлом году, нужны были деньги, т.к. у неё на данный момент их было опять недостаточно. Выход представлялся только один — снова брать дополнительный кредит в банке, в надежде из полученной прибыли как-то справиться с ситуацией. Логика понятна, но по факту этого не происходило, и подобная ситуация повторялась вот уже несколько лет подряд, причём дела обстояли всё хуже и хуже. Удавка всё крепче затягивалась. Она, с большой тревогой в голосе, рассказывая всё

это, говорила, что чувствует, что как-то всё это катится не туда, куда надо. На самом деле её компания на тот момент уже прошла так называемую «точку невозврата». Снежный ком обязательных платежей неумолимо возрастал, а существующие рентабельность\* и объём продаж уже не успевали покрывать всё это. Как итог — банкротство.

Однако этот пример вовсе не означает, что вообще нельзя использовать кредитные средства. Можно, но очень разумно, чтобы были учтены все факторы как внутренние, так и внешние. Я неоднократно слышал от некоторых бизнесменов даже такого рода рассуждения по поводу кредитов: они считают, что инфляция за несколько лет практически «съедает» все назначенные банком проценты по кредиту и что якобы в таком случае кредитные деньги благодаря инфляции, по сути, — это беспроцентный кредит. С такой точкой зрения можно легко заиграться в эту игру, где бесконтрольность в перекредитовании обеспечена.

Когда мы с вами говорили о том, что деньги — это расписка за отданный на хранение товар, который можно обменять на что-то, то очевидно, должен был возникнуть вопрос: «Какое отношение это имеет к услугам?» Ведь не все же компании занимаются производством товаров, очень многие из нас предоставляют те или иные услуги. Как это можно увязать с данным определением денег? Давайте по-

смотрим на это таким образом. Предположим, ваш автомобиль сломался и вышел из строя, теперь по факту в обращении на один автомобиль стало меньше. Вы отдаёте его в компанию, которая предоставляет услуги по ремонту автомобилей. Эта компания по факту не создаёт сам автомобиль, но за счёт его ремонта увеличивается количество используемого товара в обществе. И после ремонта на один автомобиль становится больше. Тем самым, каким бы маленьким ни казался вклад автослесаря, он помогает снизить инфляцию.

Точно с такой же точки зрения можно рассмотреть даже эту книгу, которую вы сейчас читаете. Сама книга — это, конечно, товар, но данные из книги — это своего рода услуги. Или вот наша компания «ATManagement», которая специализируется на том, чтобы предоставлять предпринимателям услуги по обучению правильной технологии обращения с деньгами. Уже тысячи людей, и не только в России, успешно завершили Продвинутый практический курс «Финансовое планирование», вследствие чего их дела в бизнесе теперь идут лучше. И получается, что человек благодаря такого рода услугам может стать более способным, а значит, может быть более продуктивным. А чем больше таких людей в обществе, тем больше товаров будет в обществе, тем лучше будет материальное положение общества в целом. Вот каким образом соотносятся услуги с предложенным выше определением денег, которое,



на первый взгляд, имеет, казалось бы, отношение только к товару.

Теперь тот самый вывод, о котором я упоминал в начале главы и который, возможно, вас заинтересует. В каждой компании есть ответственный человек, который отвечает за финансы\*, тот, кто принимает окончательные финансовые решения — сколько и куда расходовать. Это не бухгалтер. Давайте назовём его — Финансовый директор (кстати сказать, у слова финансы есть ещё и такое определение: финансы — денежные средства, находящиеся в чьём-то распоряжении. От латинского *financia* — «доход»). Так вот, по сути, этот человек должен быть как бы банкиром в своей компании, внутренним инвестором, если хотите. И конечно, чтобы быть эффективным финансовым директором, он должен очень хорошо понимать настоящее, безопасное банковское дело. (Помните? Соотношение три к одному.) Что это означает на практике? Все расходы компании — это своего рода инвестиции. Они нам либо что-то дают, либо мы их тратим впустую. Потратить впустую — это добавить «воздуха» в ценность того, что мы с вами производим или предоставляем. Точно так же, как добавляют «воздуха» банкиры, когда безумным образом нарушают безопасное соотношение своих расписок к количеству товара. Помните определение инфляции? Так вот, если мы, расходуя наши средства, не уничтожаем их бессмысленными тратами впустую, а расширяем наши возможности для

производства и предоставления, то наших товаров или услуг становится больше. И как следствие, мы теперь больше можем их обменивать на деньги. А это доход. Доход, который не взят из «воздуха», а действительно заработан посредством создания чего-то по-настоящему ценного.

**Три  
в одном  
или один  
в трёх**



# Три в одном или один в трёх

**В** истории любой компании, на первоначальном этапе, однозначно был такой период, когда её создатель или создатели (учредители компании) делали всё сами. Он или они самостоятельно занимались продвижением, продавали, предоставляли то, что было продано, считали деньги, оформляли документы и всё такое. Но на каком-то этапе, по мере развития, когда стали появляться наёмные сотрудники, в компании начинался постепенный процесс делегирования полномочий. И в компании начала образовываться какая-то структура, появились какие-то должности, какие-то подразделения. Думаю, что вы согласитесь, что в том или ином виде все компании, без исключения, проходили такой или подобный путь своего развития. Каждая компания

сегодня имеет свой собственный уровень организованности, и в каждой компании есть какая-то сложившаяся структура на текущий момент времени. Какой она должна быть в идеале и как всё должно быть организовано, какие должности и подразделения должны существовать в компании, и как всё это должно между собой взаимодействовать? Это самостоятельный большой предмет, с которым, кстати, можно подробно познакомиться на сайте RB.TV, где в бесплатном режиме представлено огромное множество различных материалов по бизнесу. В частности, там есть уникальный в своём роде онлайн-видеокурс «Организирующая схема». С этим материалом точно стоит ознакомиться, и я обещаю, вы не пожалеете о потраченном времени. Но сейчас, на страницах данной книги, мы не будем говорить об этом подробно, а лишь затронем некоторые существенные моменты. Мистер Хаббард в своих работах описывает такой интересный принцип:

### **«Быть — Делать — Иметь»**

О чём это? И как это понимать? Ну, всё достаточно просто. Мы с вами по жизни кем-то являемся, и это «Быть». Вообще, от этого слова появляется ещё такое слово — «бытийность»\*. И здесь можно сказать, что мы с вами по жизни имеем разные «бытийности». Мы являемся отцами, мужьями, детьми, братьями или сёстрами, продавцами, директорами,

юристами, бухгалтерами, владельцами бизнеса и т.д. Еще раз повторюсь, всё это относится к категории «Быть». Теперь, находясь в какой-либо из «бытийностей», мы что-то делаем. Именно как отец или как бухгалтер и т.д. И всё это действование в конкретной области теперь попадает в следующую категорию «Делать». И в результате этих действий конкретной «бытийности» мы получаем определённый результат в данной области, и это «Иметь». Просто, не так ли?

Далее, давайте введём в обращение ещё один такой термин — «Шляпа». Не в обычном его значении. Это сленг. Этот термин появился из Hubbard Management System и означает следующее:

**«Шляпа — определённые обязанности, которые человек выполняет в рамках своей работы на посту или в должности. Такое значение слова происходит из того факта, что люди определённых профессий (например, пожарные, полицейские, железнодорожники) часто носят специальный головной убор, который указывает на выполняемую работу».**

Исходя из этого определения получается, что по жизни мы с вами, имея разные «бытийности», как бы носим разные шляпы. Находясь на работе, человек, допустим, находится в шляпе директора, а придя домой, ему неплохо было бы «надеть» шляпу отца или мужа и перестать отдавать приказы. Ну, вы понимаете.

Так вот, исходя из всего этого можно провести очень интересное наблюдение в отношении бизнеса, а именно в отношении владельцев компании. Я хочу поговорить именно об этой «бытийности», и позже вы поймёте почему. Опять же на моих семинарах, где в основном присутствуют владельцы компаний, я задаю ещё и такой ряд вопросов. Сначала я интересуюсь у аудитории: «Кто является владельцем бизнеса?». Люди поднимают руки.

\*Бытийность — принятие (выбор) человеком категории того, кем или чем он будет являться. Бытийность принимается человеком самостоятельно, даётся ему или достигается им. Примеры бытийности: собственное имя, профессия человека, его внешний вид, роль в игре — всё это как вместе, так и по отдельности можно назвать бытийностью.

Дальше я спрашиваю: «А кто из тех, кто поднял руку, одновременно является в своей компании Исполнительным директором?». Практически те же самые люди опять поднимают руки. Следом я задаю ещё один вопрос: «А кто в вашей компании принимает окончательные финансовые решения, сколько и куда расходовать деньги?» И опять те же самые руки. Т.е. мы видим следующую картину — владелец бизнеса, по сути, носит как минимум три шляпы. Он в шляпе владельца, он же в шляпе Исполнительного директора и он же в шляпе Финансового директора как минимум. Получается ситуация, как



бы «три в одном», или лучше сказать, «один в трёх» ролях. «Ну и что?» — скажете вы. Да, это так, и это действительно очень распространённая на сегодня картина. И что в этом не так или что здесь плохого? Чтобы разобраться, что здесь не так или в чём неоптимальность такой ситуации, нужно посмотреть на это через призму как раз таки этого данного — «Быть — Делать — Иметь». Если рассмотреть каждую шляпу в отдельности, то, конечно же, для каждой из них есть какой-то свой алгоритм действий и у каждой такой шляпы есть свой результат, свой продукт этой конкретной работы. Ведь отличается же продукт электрика от продукта сантехника. Так и здесь — продукты Владельца, Исполнительного директора и Финансового директора — разные. Думаю, вы согласитесь с этим утверждением.

Давайте возьмём Исполнительного директора. О чём в основном он думает или на что в основном направлено его внимание с позиции этой должности? Конечно же, это доход и предоставление. Любая компания (если это бизнес) работает над тем, чтобы продавать и предоставлять свои товары или услуги. И так как Исполнительный директор возглавляет всю оперативную деятельность компании, то, конечно, это две его основные задачи. И как обычно работают мысли человека, отвечающего за данную область? Ход мыслей, как правило, такой: чтобы увеличить объём продаж и предоставления, нам нужно иметь ещё продавцов побольше и других специалистов, увеличить

ассортимент и объём товара на складе, больше рекламы, дополнительное оборудование и средства связи для новых рабочих мест, дополнительную технику на склад и т.д. Расходы, расходы, расходы. У финансового директора — другая задача. Его постоянная забота о том, чтобы не позволить компании потратить больше, чем она зарабатывает, и при этом эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами. С позиции владельца бизнеса основные мысли — это развитие, новые проекты и т.п. А всё это, как известно, тоже стоит денег и порой очень больших. И поэтому, когда вы находитесь в таком состоянии, когда носите все эти три шляпы одновременно, и в какой-то момент времени к вам приходят ваши сотрудники (ответственные лица за ту или иную статью расхода) и просят у вас одобрения на тот или иной расход, то вы в этот момент — КТО? С позиции какой шляпы в этот момент вы на это смотрите и принимаете окончательное решение о предстоящем расходе? Порой объективно верно принять решение в такой ситуации бывает очень просто.

Конечно, вы скажете, и что же делать в таком случае? Ну, во-первых, крайне важно правильно понимать весь принцип Быть — Делать — Иметь. Понимая его, можно начать двигаться в том направлении, чтобы в итоге на всех этих должностях оказались разные люди. И тогда ситуация будет оптимальной. Но пока этого не случилось и, возможно, ещё не случится достаточно долго, вам необходимо научиться

это разделять уже сегодня. Здесь может помочь такой подход. Либо нужно разделить пространство для всех этих разных шляп. Ведь мы же используем разное пространство в своём доме или квартире для разных целей. В спальне мы в «шляпе спящего», на кухне мы в «шляпе повара», в ванной комнате мы в «шляпе зубочиста». Ну, вы поняли. Точно так же можно организовать своё пространство и на работе. Однако часто это не представляется возможным. Тогда можно на это посмотреть с точки зрения времени, т.е. разделить не пространство, а время. Иными словами, можно для себя разграничить время для ношения разных шляп, находясь в одном и том же помещении. Не буду вдаваться в детали того, как именно это можно было бы сделать, т.к. уверен, что вам уже понятен сам принцип такого подхода. И этого достаточно, чтобы уже сегодня, пусть неидеально, но всё же улучшить положение дел в этой неоптимальной ситуации — «Один в трёх».

Есть еще один интересный, на мой взгляд, вопрос, который я задаю владельцам бизнеса. Перед тем как это сделать, я всегда утверждаю, что этот вопрос они, скорее всего, сейчас услышат впервые или, по крайней мере, он будет для них достаточно неожиданным. И так обычно и происходит. Поэтому для кого-то из вас сейчас это, возможно, также будет неким откровением. Вопрос звучит так: «А как долго должен просуществовать ваш бизнес?» И знаете, что реакция на данный вопрос всегда, всегда одинаковая.

Сначала наступает непродолжительная пауза (и это означает, что над ответом на этот вопрос необходимо некоторое время поразмыслить) и потом звучат такого рода ответы: «Всегда», «Вечно», «Постоянно» и т.п. И знаете, это очень интересно. Ведь, когда владелец начинал свой бизнес, он, скорее всего, об этом вообще не задумывался. А раз так, то и ответа на отсутствующий вопрос, конечно же, не было. Но оказывается, что если его всё же задать, то мы получаем на него ответ, и именно такой, как я описал выше. Что же из всего этого вытекает и как всё это можно прокомментировать?

Мы с вами живём в таком мире, в такой вселенной, если хотите, где ничего не остаётся неизменным. Что-то всегда либо улучшается, либо ухудшается, другого сценария нет. Это однозначно имеет отношение и к бизнесу. И если мы хотим, чтобы наш бизнес или наша компания продолжали существовать вечно, то мы должны тогда согласиться с такой точкой зрения или с таким утверждением, что единственно возможным условием для того, чтобы бизнес мог продолжать существовать, он должен постоянно развиваться. Или об этом же можно сказать так: долгосрочность существования определяется исключительно непрерывностью расширения. Расширение или развитие — это не всегда обязательно больше персонала или больше пространства. Можно продолжать расширяться за счёт более эффективной работы на существующих площадях и с неизменным

по численности составом сотрудников компании. Но так же, конечно же, расширение — это завоевание новых территорий, рынков сбыта, расширение клиентской базы и ассортимента, увеличение численности персонала, повышение дохода за счёт грамотного продвижения и хорошего управления и т.д. и т.п. Очевидные, понятные всем вещи. Но здесь напрашивается такой вывод: если владелец хочет, чтобы его бизнес продолжал существовать вечно и при этом (как мы уже определили) постоянно развивался, то это означает, что он (владелец) на каком-то этапе должен будет оказаться только в позиции владельца, только в одной своей шляпе — владельца. И практически все собственники бизнеса об этом мечтают, ну, или, по крайней мере, говорят о том, что хотят этого. И интересно, что, говоря об этом, они как бы в шутку добавляют, что хотелось бы этого достичь еще в этой жизни. Иными словами, итоговая идеальная картина положения дел для любого владельца бизнеса такова: компания находится под контролем владельца, но сам он не вовлечён в рутину оперативной деятельности компании, и при этом компания имеет хорошую, уверенную тенденцию роста основных финансовых показателей. Как-то так. Согласны? Для того чтобы рано или поздно можно было добраться до такой идеальной картины, необходимо изначально заложить в компании правильные основы. И основы в виде правильной технологии обращения с деньгами — это, пожалуй, основа всех основ, что касается бизнеса как такового. В следующей главе

мы рассмотрим то, как сегодня владельцы и руководители в основном управляются с деньгами. Какова же сегодня обычная или, лучше сказать, привычная технология\* обращения с деньгами в сфере бизнеса. Давайте посмотрим на все плюсы и минусы такой системы управления финансами.

# Финансовый менеджмент сегодня





# Финансовый менеджмент сегодня

**С**ейчас я попробую вам описать картину того, как сегодня большинство компаний по всему миру распоряжаются или, лучше сказать, обращаются со своими деньгами. Каков на сегодня их устоявшийся стиль или процесс обращения с ними и в чём плюсы и недостатки? Сразу отмечу, что плюсов будет немного.

Общаясь с владельцами компаний, которые, как мы уже знаем, зачастую носят как минимум три шляпы, я выясняю тот факт, что они так или иначе стараются планировать доход компании на определённый предстоящий период. Иными словами, у них (не у всех, конечно) есть так называемый «План по доходу», например на год. Они садятся со своими партнёрами или руководителями и решают — сколько денег они

собираются получить в виде дохода в такой-то период. Допустим, в прошлом году компания суммарно имела 100 000 000 рублей валового дохода, а на следующий год они решают (планируют) увеличить этот показатель, допустим, на 50%. Т.е. план по доходу на следующий год составил 150 000 000 руб. И надо сказать, что само по себе планирование дохода — очень важное и полезное действие. Однако здесь интересно то, что, как правило, запланированная сумма по итогам периода получается меньше, чем хотелось изначально. И с этим фактом опять-таки соглашается большинство бизнесменов, когда их об этом спрашиваешь. В этом легко убедиться хотя бы на примере того, что далеко не все выставленные клиенту счета оплачиваются. Или, если вспомнить ту самую «дебиторку», не вся она вовремя либо полностью собирается. Одним словом, жизнь, как правило, вносит свои коррективы в наши планы и зачастую не в нашу пользу. И почему же так происходит? Видимо, каждому из нас свойственно верить и надеяться на лучшее, и при планировании наш оптимизм иногда чрезмерно зашкаливает, не учитывая наши текущие возможностями и ресурсы. Такое случается, но несмотря на это всё же лучше продолжать мечтать и мыслить по-крупному. И это по-любому лучше, чем обесценивать свои возможности прошлыми потерями и недостигнутыми целями и заранее записывать себя в неудачники.

Ладно, давайте теперь возьмём расходы. Ведь планируя доход, конечно же, важно знать перечень и ве-

личину наших предстоящих трат. Поэтому, рассматривая предстоящий период, мы, опираясь и анализируя расходы прошедшего периода, рассчитываем их возможное увеличение в связи с запланированным расширением, и у нас в итоге получается определённый список статей расходов с цифрами. В основном это определяется исходя из месячного периода. Столько-то денег в месяц мы планируем тратить на аренду, столько-то на поставщиков, столько-то на связь и т.д. В отличие от плана по доходу (который, как мы выяснили, зачастую получается меньше от запланированного) с планом по расходам происходит по факту всё, как правило, с точностью до наоборот. Лучший пример, который доказывает правоту данного утверждения, — это ремонт квартиры или дома. Я ещё ни разу не встречал человека, который уложился бы в предложенную строителями смету. Всегда в итоге тратится денег больше, чем планировалось изначально. Ведь так? Точно так же и в бизнесе. Всегда, всегда, всегда расходов по факту сваливается на нашу голову больше, чем мы думали. Данный факт — это иллюстрация одного из законов денег, и мы будем с вами все эти законы подробно разбирать в следующих главах книги. А пока давайте вернёмся к планированию доходов и расходов. Итак, в классическом финансовом менеджменте всё это называется словом «бюджет»\*.

---

\***Бюджет** (от старонормандского *bougette* — кошелёк, сумка, кожаный мешок, мешок с деньгами) — схема доходов и расходов определённого объекта (семьи, бизнеса, организации, государства и т.д.), устанавливаемая на определённый период времени, обычно на один год.

Так вот, давайте рассмотрим простой пример:

План по доходу компании на год составил 150 000 000 руб., но по факту получилось, предположим, 120 000 000 руб. Что в целом неплохо, но не так, как планировали. Прирост всего 20%.

Бюджет расходов составлял, допустим, сумму в размере 110 000 000 руб., но по факту получилось 115 000 000 руб. Я намеренно привожу здесь круглые простые цифры, чтобы было легче понять всю эту несложную математику. В итоге, что мы имеем?

План был — заработать 40 000 000 руб. Но по факту заработали лишь 5 000 000 руб. И при таком раскладе это ещё не так плохо, т.к. всё же это плюс 5 000 000 руб. И здесь мы имеем лишь недополученную прибыль. А если бы наш доход в итоге составил 110 000 000 руб. при тех же расходах, то тогда мы имели бы уже минус 5 000 000 руб., а это уже убытки.

Давайте ещё раз посмотрим на это:

$150\,000\,000 - 110\,000\,000 = 40\,000\,000$  Таков был план.

$120\,000\,000 - 115\,000\,000 = 5\,000\,000$  Так получилось по факту

План + 40 000 000

Факт + 5 000 000

Отклонение — 35 000 000

Надеюсь, пока всё понятно. Двигаемся дальше. В данном примере мы смотрим сразу на период в один год. Но компании по всему миру в основ-

ном живут месячным циклом. И поэтому, конечно же, они стараются следить за выполнением планов по итогам каждого месяца, а не только в конце года. Это означает, что когда наметилось отклонение от плана, например, по итогам прошедшего квартала (3 месяца), то руководство стремится предпринять меры к тому, чтобы выровнять положение дел или скорректировать планы. Главным минусом в таком подходе является тот факт, что за данный прошедший период (3 месяца) деньги уже потрачены и уже «недозаработаны», и с этим уже ничего нельзя сделать. Мы можем только констатировать сам факт отклонения. Прошрое изменить нельзя. Давайте посмотрим теперь, как образуется такое отклонение, каков его скрытый механизм.

Как мы с вами уже знаем, в любой компании есть всевозможные расходы: поставщики, связь, реклама, аренда, зарплата, налоги, офисные расходы и т.д. и т.п. И, как правило, в компаниях есть какие-то ответственные лица за те или иные статьи расходов, и кто-то из них (например, бухгалтер) следит за тем, чтобы своевременно были уплачены налоги, кто-то заботится о расчётах с поставщиками, кто-то следит за оплатой услуг связи и т.д. Давайте возьмём отрезок времени — неделю. Пять рабочих дней и два дня выходных — наиболее распространённый режим работы большинства компаний. Я спрашиваю владельцев: «В какой из пяти дней рабочей недели (с понедельника по пятницу) те самые

ответственные за статьи расхода лица могут к вам прийти и попросить у вас денег (одобрить у вас ту или иную трату)?» Ответ, практически, всегда один и тот же: «В любой». А когда (спрашиваю я их) вы можете одобрить или отклонить эту просьбу? Ответ тот же: «В любой день». Здесь важно отметить такой факт, что все эти «ходоки», когда просят денег, всегда ооочень убедительны. Они порой так умело доказывают целесообразность тех или иных трат, что отказать им в этом практически не представляется возможным. Я знаю, что в некоторых компаниях существуют целые системы, успешные приёмы и способы того, как получить одобрение у руководителя на тот или иной расход. Помню, как один мой приятель рассказывал мне свою собственную историю на эту тему. Ему довелось работать к одной компании коммерческим директором. Он придумал определённый шаблон действий и поведения, чтобы в большинстве случаев получать деньги у шефа, когда ему это было очень нужно. Он заходил к нему в кабинет и просил заведомо больше денег, чем ему было нужно, и совсем не на то, что ему было нужно. Шеф ему отказывал. Мой приятель делал вид, что очень обижен таким поворотом событий, и раздосадованный выходил из кабинета, хлопая при этом дверью. Позже (минут через 20) он снова заходил в кабинет и снова просил денег, но теперь уже значительно меньше, чем первый раз, и столько, сколько было нужно на самом деле. И на этот раз шеф одобрял его просьбу. Вот так.

Ещё здесь может присутствовать и такой фактор. Вернёмся к понятию бюджета, так как здесь всплывает на поверхность ещё один любопытный нюанс. Многим компаниям в том или ином виде доводилось работать с государственными структурами или, по-другому, с бюджетными организациями. И не секрет, что часто можно наблюдать такой известный алгоритм действий этих организаций: в конце года они «осваивают бюджет», т.е. стараются обязательно потратить всё то, что было им выделено на этот период. Потому что, если выделенные деньги не будут потрачены, то «рука дающего» на следующий год может оказаться менее щедрой и бюджет будет урезан — мол, если вам столько не требуется, то, значит, теперь будет меньше. И вот, руководствуясь этим условием, бюджетные организации «осваивают бюджет», зачастую просто сливают деньги «в трубу», оплачивая ненужные приобретения, лишь бы избавиться от денег. Такие траты можно смело назвать тратами впустую. И многие бизнесмены, зная этот алгоритм действий бюджетных организаций, стремятся использовать его по полной. В этот период (конец года) они успешно продают им свои товары, причём помногу и по высоким ценам. Вы знаете, есть такое выражение: «Всё вокруг колхозное, всё вокруг моё», что означает, по сути, «ничьё». Вот также и здесь. Государственные деньги — это чьи деньги? И когда я спрашиваю бизнесменов: «А вот вы бы хотели, чтобы ваши сотрудники относились к деньгам вашей компании так же, как чиновник

относится к государственным деньгам?», они, конечно же, дружно отвечают: «Нет!» Посмотрим на тот же принцип бюджетирования, но только теперь для бизнеса, а не для государственных структур. В чём разница? Да, по сути, ни в чём. Давайте представим, что при планировании доходов и расходов для своей компании вы определили бюджет, допустим, на рекламу и продвижение в размере 300 000 руб. в месяц. Как вы думаете, ваш маркетолог (или кто там у вас будет отвечать за данную статью расхода) будет стремиться «освоить этот бюджет?» Ответ вы уже знаете.

Вот и получается, что в любой день недели к руководителю (как правило, человеку, носящему сразу три шляпы одновременно, задавленному проблемами недостаточного дохода, проблемами с персоналом, галопирующей инфляцией и налоговыми обязательствами) выстраивается нескончаемая очередь «ходоков», очень умело и убедительно просящих деньги, которые им ещё и бюджетом были обещаны. Просто жуть какая-то, не иначе.

Давайте представим следующую картину: предположим, в понедельник пришёл один «просящий денег» и убедил шефа, затем ещё один, и опять «очень важный» расход был одобрен. Во вторник картина снова повторяется, только, предположим, в этот день, вместо двух «ходоков» в кабинет к боссу постучались четверо, а один из них заглянул аж трижды за день.



Среда, четверг — картина прежняя. И всякий раз, когда шефу нужно принимать решение, «одобрить или нет», он вынужден решать ребус со многими неизвестными или с очень нечётко определёнными данными. На что он смотрит при принятии решения? Какими данными оперирует? Ну, во-первых, он смотрит вообще на наличие денег (на расчётном счете или в кассе компании). Далее, конечно же, он смотрит на целесообразность расхода и веские доводы со стороны «просящего». Учитываются ранее одобренные, но еще не оплаченные деньги (счета?), обязательные, заранее известные платежи (аренда, зарплата и т.п.). Далее, если такое имеет место, он соотносит предстоящий расход с бюджетом и удостоверяется — не превысит ли это установленный бюджетом месячный лимит по данной статье расхода. Ещё, знаете, на что часто смотрят руководители в этот момент? Они смотрят на будущий, предполагаемый доход, которого ещё нет. Сюда, конечно, добавляется собственное видение ситуации, с позиции одной или сразу всех других шляп. В общем, чтобы разбираться во всём этом и не «наломать дров», нужно быть ооочень сообразительным и обладать достаточно хорошей интуицией. Но, как известно, «Интуиция — девушка капризная, может и отказать». И вот в пятницу приходит очередной такой запрос на деньги, и шеф видит, что данный расход действительно очень важный. И как-то вчера о нём никто не вспомнил, и он выпал из поля зрения, а сегодня его не оплатить уже никак нельзя. Плохо то,

что на счету денег на сегодня для запрашиваемой суммы явно недостаточно, да и завтра ничего не предвидится. Клиент не оплатил счёт, хотя обещал, и пара дебиторов также вовремя не рассчиталась, как ожидалось. В общем, дело дрянь. Лучше бы я (вспоминает шеф) во вторник отказал в такой-то оплате. Ладно, надо что-то делать, как-то выбираться из ситуации. Ну и конечно же, самый распространённый способ для этого — это перехватить, где-то взять денег в долг на время. И вот банкиры тут как тут со своими всевозможными видами расписок (кредиты такие, кредиты сякие, овердрафты\* и прочие «удобные» вещи). И понеслось. Возможный сценарий развития событий всем известен.

Описывая всё это, я намеренно сгущаю краски, чтобы нагляднее показать все изъяны такого подхода к обращению с деньгами. Однако для кого-то всё это может не выглядеть так уж плачевно. И, возможно, кто-то скажет, что всё описанное здесь примитивно, просто и что в настоящих бизнесах всё по-другому и всё такое. Что ж, может быть. Всё равно это мо-

---

\***Овердрафт** (англ. *overdraft* — сверх планируемого, перерасход) — кредитование банком расчётного счёта клиента для оплаты им расчётных документов, при недостаточности или отсутствии на расчётном счёте клиента-заёмщика денежных средств. В этом случае банк списывает средства со счёта клиента в полном объёме, то есть автоматически предоставляет клиенту кредит на сумму, превышающую остаток средств. Овердрафт отличается от обычного кредита тем, что в погашение задолженности направляются все суммы, поступающие на счёт клиента. Иногда предоставляется льготный период пользования овердрафтом, в течение которого проценты за использование кредита не начисляются. Это зависит от кредитной политики банка.

жет быть лишь отчасти так. Понимаете, по причине того, что сам бизнес, его идея, блестящий маркетинг, отличный товар или услуга могут быть настолько успешными, что такие «незначительные» потери из-за подобного обращения с деньгами сполна могут перекрываться большим спросом, хорошей наценкой и достаточным доходом. Но даже при такой ситуации можно легко угробить бизнес, продолжая обращаться с деньгами подобным образом. И тому есть большое количество подтверждений, посмотрите в Интернете статистику банкротства предприятий.

Таков сегодня классический финансовый менеджмент. И именно такому подходу сегодня обучают бизнесменов по MBA (Master of Business Administration, в переводе на русский — «магистр бизнес-администрирования» — профессиональная квалификационная степень в сфере менеджмента) и прочим программам бизнес-образования. Причём там зачастую всё настолько усложнено, что никто толком в этом разобраться уже не может. Всякие замысловатые термины, какие-то мудрёные коэффициенты, формулы и прочая хрень (извините). И нетрудно из всего этого сделать вывод, кому такая система управления деньгами в итоге выгодна. Вы уже догадались — конечно же, нашим славным банкирам.

# Финансовое планирование



# Финансовое планирование

**В** предыдущей главе мы с вами рассмотрели, как обстоят сегодня дела в финансовой сфере бизнеса, а в этой главе вам будет предложено посмотреть на тот же самый предмет (технология обращения с деньгами), но принципиально по-другому. Вы знаете, что всё познаётся в сравнении. Мы поступим так же. Просто сравним то, как привыкли сегодня действовать большинство бизнесменов, с тем, как всё это можно делать иначе.

Так в чём же главный секрет правильного обращения с деньгами? Как же организовать всё так, чтобы минимизировать ошибки в финансовой сфере? Для начала давайте посмотрим на некоторые основополагающие вещи и, прежде всего, нам нужно дать

определение самому понятию — финансовое планирование. Когда проясняются базовые вещи, многое встаёт на свои места. Мистер Хаббард определяет это понятие следующим образом:

**«“Финансовое планирование” означает способ обращения с деньгами и активами организации, имеющий целью поддерживать превышение дохода над расходами».**

На первый взгляд, абсолютно очевидная вещь, и когда люди читают это определение, они говорят: «Ну да, всё правильно. А как же иначе?» Действительно, трудно не согласиться. Однако на практике, в реальной жизни мы с вами видим нечто совершенно другое, нежели то, что написано в данном определении. Что я имею в виду? Давайте ещё раз рассмотрим всё это по порядку, но немного по-другому.

Вы уже знаете принцип «Быть — Делать — Иметь». Так вот, его также можно напрямую применить к данному определению финансового планирования. В каждой компании, как нам известно, должен быть человек, который отвечает за принятие окончательных финансовых решений. И помните, мы его называли — Финансовый директор. Так вот, этот самый человек делает что-то, и в итоге этой его работы должно получаться нечто конкретное. И, по сути, данное определение сполна отражает этот результат. Любая группа, будь то государство, компа-

ния или семья, бесспорно ожидала бы именно такого положения дел — наши доходы должны превышать наши расходы. По-другому никак. И мы именно так должны управляться с деньгами. Использовать какой-то такой способ обращения с деньгами и нашими активами, чтобы данное положительное соотношение (доход > расход) присутствовало постоянно.

Итак, финансовое планирование. Здесь есть слово *финансовое*. А почему не планирование *денег*? В чем же отличие слова **деньги** от слова **финансы**? Ведь слово финансы в быту часто используют именно для обозначения денег. Финансы (фр. *finances* — денежные средства) в российской научной и учебной литературе определяются как совокупность экономических отношений, возникающих в процессе формирования, распределения и использования **фондов\*** денежных средств. Обычно речь идёт о целевых фондах государства или предприятия. Важнейшим понятием в области финансов является бюджет. Видите, опять тот самый бюджет.

В западной научной и учебной литературе общих определений финансов обычно не дают, финансы трактуются довольно широко. Обычно конкретизируется, о каких финансах идёт речь: публичных, корпоративных или личных финансах. Под публичными финансами понимают процесс и механизм формирования и использования государственных ресурсов, баланса доходов и расходов, а также соответствующие



методы контроля. Под корпоративными финансами подразумевают «надлежащее управление деньгами» или «искусство и науку управления деньгами». Таким образом, термины «финансовый менеджмент», «управленческие финансы», «корпоративные финансы» и «бизнес-финансы» практически эквивалентны и являются взаимозаменяемыми. Но всё же, как мы видим из определения, главное отличие **финансов** от **денег** кроется в понятии — **фонды**. Иными словами, деньги, распределённые и помещённые в какие-то фонды, и являются финансами. Конечно же, каждый фонд имеет своё целевое назначение. Поэтому, когда в компании планируется бюджет доходов и расходов, то там всё распределяется постатейно, что и подразумевает наличие неких фондов. Вот только, как мы с вами выяснили, работа с этими финансами (деньгами в фондах) на сегодняшний день очень далека от идеала. Помните, освоивание бюджета, оплата просроченных платежей за счёт кредитных средств и т.д.

Пожалуй, главной «изюминкой» или главным отличием технологии обращения с деньгами, которая предлагается в Hubbard Management System в сравнении с классической системой, которую мы с вами рассмотрели в предыдущей главе, является следующее.

Опять посмотрим на рабочую неделю. Но только теперь давайте возьмём период не с понедельника по пятницу, а рассмотрим период с четверга одной не-

дели по четверг следующей. А если ещё более точно, то с 14:00 четверга одной недели до 14:00 четверга следующей. Все деньги, которые поступают в компанию именно в этот временной промежуток, учитываются отдельно и не тратятся. Иными словами, весь текущий доход за данный период собирается и ни одной копейки из этих денег до определённого момента нельзя расходовать. Они как бы поступают в отдельный «мешок», который находится под контролем Финансового директора. Здесь сразу важно отметить ещё и такое правило: учитываются только те деньги, которые физически присутствуют на счетах или в кассе компании к указанному сроку. Существует такое понятие, как правильная статистика валового дохода.

## **Статистика. Что это такое?**

**«Статистика — это количество или объём чего-либо в сравнении с более ранним количеством или объёмом того же самого».**

Так вот, для компании правильная статистика валового дохода означает, что никакие деньги, которые находятся в пути, но ещё ею не получены к 14:00 четверга, не могут быть засчитаны в данную статистику этой недели. К вам может прибежать какой-нибудь сотрудник, размахивая платёжкой (даже с отметкой банка), по которой видно, что к нам

отправлена такая-то сумма, и попросить поставить эти деньги в доход. Ваш ответ должен быть: «Нет». Ещё раз: только физическое наличие поступивших денег на счета или в кассу компании определяет величину статистики валового дохода компании за прошедшую неделю. Мы никому не можем заплатить из денег, которые якобы к нам отправлены, но ещё не получены. Попробуйте выплатить зарплату «дебиторкой», не прокатит. Поэтому вот такое жёсткое, но однозначно справедливое правило.

После того как статистика валового дохода подсчитана и зафиксирована, вскоре проводится процедура финансового планирования. Это очень точная процедура, которая насчитывает 15 определённых действий или шагов. И на страницах этой книги мы не будем разбирать все эти действия. Это отдельный материал, о котором подробно можно узнать на Продвинутом практическом курсе «Финансовое планирование», который предоставляется уже не только на русском языке.

Итак, в нашем «мешке» к 14:00 четверга набралась какая-то сумма денег по итогам прошедшей недели. Все те ответственные лица, которые отвечают за определённые статьи расходов, на протяжении всей прошедшей недели (а возможно и раньше) могли подать заявки на приобретение чего-то, попросить денег на что-то. Теперь все эти заявки с того момента, как их подали в письменном виде, ожида-

ют своего рассмотрения на совещании определённых руководителей компании, которые и проводят эту процедуру финансового планирования. Обычно она проводится в 16:00 всё того же четверга. Важный момент — теперь у нас есть все деньги и все просьбы по расходам одновременно. Хочу сразу подчеркнуть, что этих просьб по расходам в сумме всегда будет больше, чем у вас есть денег в наличии. Почему так происходит и почему я так безапелляционно это утверждаю, вы узнаете из следующих глав, когда мы будем рассматривать законы денег. И это очень важное, очень существенное обстоятельство, которое по-любому нужно всегда учитывать при обращении с деньгами.

Итак, четверг, есть деньги и есть просьбы о расходах. Рассматривая всё это одновременно, мы всегда имеем уверенную возможность не потратить больше, чем у нас есть. Опять же, в этом случае мы можем расставлять правильные приоритеты для запрашиваемых расходов. Общая сумма заявок на расходы будет больше суммы денег в наличии, и нам однозначно придётся кому-то отказать. Однако жизненно важные и другие выгодные траты из запрошенного списка могут быть одобрены, конечно же, исходя из количества денег в наличии. Иногда и такое случается, что денег даже на самое важное не хватает. Но и в этом случае есть польза от такого подхода к обращению с деньгами — мы видим, сколько средств нам нужно для всех наших «хотелок». Это создаёт потребность в доходе,

и, как следствие, мы стремимся больше зарабатывать, что уже само по себе неплохо.

Мы с вами уже проясняли отличие понятия денег от понятия финансы. Вы помните, что главное отличие здесь кроется в слове фонды. Финансы — это деньги в фондах. Так вот, когда процедура финансового планирования завершается и все деньги распределены, то в нашем «мешке» больше ничего не должно остаться. Т.е. цифра, которой заканчивается процесс распределения полученного за неделю дохода — это НОЛЬ. Однако это вовсе не означает, что мы решили обязательно потратить все деньги уже сегодня. Нет. Часть денег мы одобрили сразу к расходам, и оплаты по ним наша бухгалтерия может сделать уже завтра (в пятницу) или в другие ближайшие дни. А часть денег была распределена и отложена по целевым фондам для будущих трат, необходимость в использовании которых пока не наступила. Ведь если фонды целевые, значит, они предназначены для чего-то конкретного. И когда в будущем необходимость в каком-то конкретном расходе возникнет, у нас уже будут для этого деньги. Т.е. мы готовим (зарабатываем) деньги до того, как они нам потребуются, а не наоборот. Мы не ставим «телегу впереди лошади», мы сначала зарабатываем и только потом тратим.

Банкиры же нас учат поступать по-другому. Они говорят нам: «Ты сначала потрати, а заработаешь потом. Когда в понедельник или, может быть, во втор-

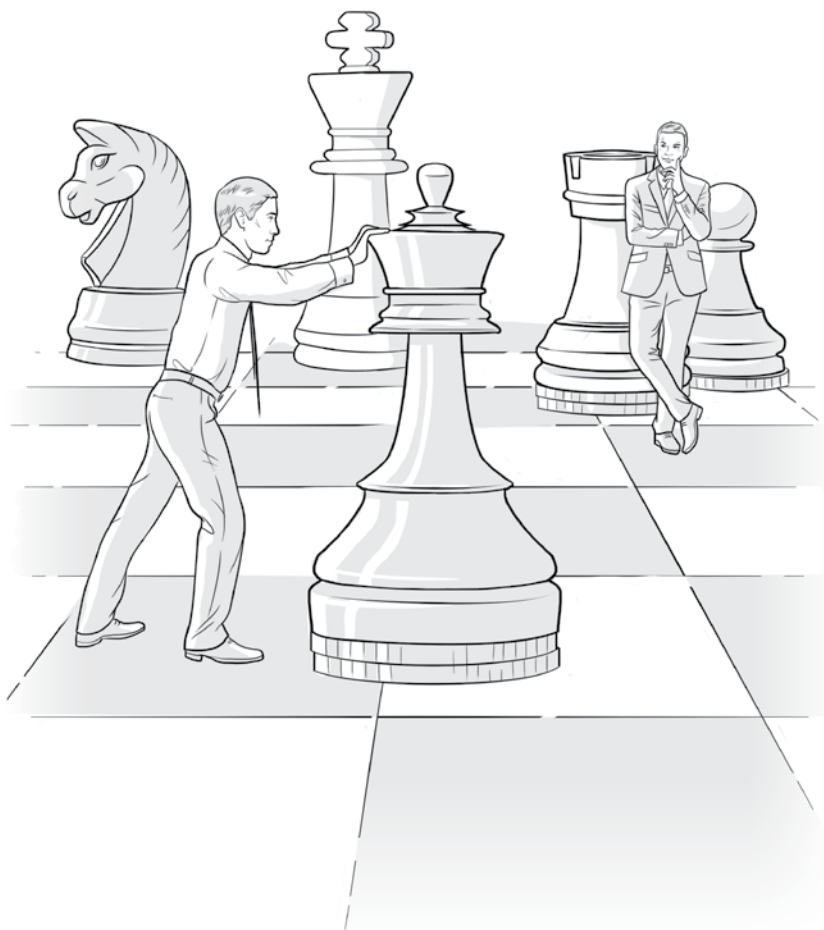
ник твои сотрудники попросят у тебя денег на “очень выгодную сделку”, ты не бойся — сразу трать. Ты ведь для этого даже можешь потратить деньги поставщиков, потратить деньги, предназначенные для уплаты налогов, потратить деньги, предназначенные для зарплаты. Тебе же не прямо сейчас нужно всё это оплачивать. Деньги должны работать! В крайнем случае, персонал или поставщики могут и подождать. Но если ты не успеешь повернуть эту сделку и отбить потраченное с прибылью, а поставщики к этому времени начнут чересчур сильно требовать свои деньги или штрафные налоговые санкции подкрадутся незаметно, или персонал будет угрожать забастовкой и увольнением, мы тебе дадим денег в долг, и ты всё “уладишь”. Ты всегда можешь на нас рассчитывать. Не парься, просто работай [и шёпотом, чтобы мы не услышали] на нас. Потом разберёшься. Ведь так весь мир живёт, и такому бизнесу всех нас обучают в высших учебных заведениях». Вот такие вот хорошие банкирские советы и рекомендации.

Но оказывается, что можно начать обращаться с финансами иначе. И я могу вам пообещать, что если вы будете придерживаться этого другого подхода (не банкирского), то вы можете начать рассчитывать на то, что ваша мечта сможет-таки осуществиться. Ваш бизнес, возможно, будет продолжать существовать вечно. Почему возможно? Потому что, конечно же, это далеко не единственное, что для этого нужно. Однако без такого подхода это практически

невозможно. Безусловно, что во всей этой технологии обращения с деньгами есть ещё много важных деталей и нюансов. И для начала нужно потрудиться их изучить, чтобы начать всё это применять правильно и с пользой для себя и своей группы. Профессионализм в любом деле кроется в мелочах. И конечно же, здесь крайне важно понимать основы, то, на чём все эти принципы строятся и держатся. А это уже своего рода законы. Законы денег. Этому и будет посвящена следующая глава книги.

# Законы денег





# Законы денег

## **19 стабильных данных в отношении финансов**

Одно из определений слова закон гласит, что это некий свод правил, регламентирующий деятельность в определённой области. Правила можно принять, но потом их можно изменить. Например, в правилах дорожного движения записано, что мы переходим дорогу на зелёный свет светофора, но позже это может быть изменено (допустим на синий цвет), что станет новым правилом, которому теперь все должны будут следовать.

Здесь же мы будем говорить о законах, как о неизменных вещах, которые просто существуют сами по себе, вне зависимости, откуда они появились и что

мы по этому поводу думаем. Они существуют и всё тут. Самый распространённый пример этого — закон притяжения. Попробуйте подбросить эту книгу 100 раз кверху. Сколько раз из 100 она упадёт вниз? Вы знаете ответ, потому что вы знаете этот закон. Зная его, вы не будете искать книгу на потолке, вы будете её искать на полу, после того как подбросите её. А представьте человека, который не знает о законе притяжения. На краю крыши дома его действия могут быть крайне ошибочны. В отношении финансов тоже есть определённые законы, которые существуют и всё тут. И если мы их не знаем или знаем, но не основываем на них свои решения, то точно так же, как в примере с крышей, мы обречены на ошибки при обращении с деньгами. Мне нравится одна очень интересная цитата у мистера Хаббарда. Она звучит так:

**«Если человек владеет технологией того, как что-либо делать, и если он может делать это и использует эту технологию, тогда это не может влиять на него неблагоприятным образом».**

Практически у каждого из нас в жизни был такой опыт — мы открывали консервную банку и при этом порезались. Следуя вышеприведённой цитате, можно сказать, что мы не владели технологией того, как открывать консервную банку. И банка повлияла на нас неблагоприятным образом. Точно так же и с финансами. Если мы не владеем технологией того, как с ними обращаться, или знаем это, но не используем

эту технологию, то, конечно же, деньги будут влиять на нас неблагоприятным образом. Всё просто.

Представьте на мгновение, что вы не будете в будущем совершать ошибки при обращении с деньгами. Было бы неплохо, не так ли? И сколько же это стоит? По сути — это бесценно. Особенно, если говорить об этом с точки зрения бизнеса. Хотя вся эта технология обращения с деньгами также в полной мере применима и к семейному, и к личному бюджету. Все эти законы будут представлены здесь в виде 19 стабильных данных в отношении финансов.

Стабильное\* — это нечто неизменное, основополагающее, то, на что можно опираться, когда принимаешь решения, как действовать в той или иной ситуации. Точно так же, как это происходит и с естественными законами в жизни. Давайте последовательно рассмотрим эти данные один за другим. Здесь также важно сразу подчеркнуть, что все они очень взаимосвязаны между собой и их нужно воспринимать и понимать как по отдельности, так и совокупно. Они будут как бы дополнять друг друга, раскрывая и объясняя тот или иной принцип.



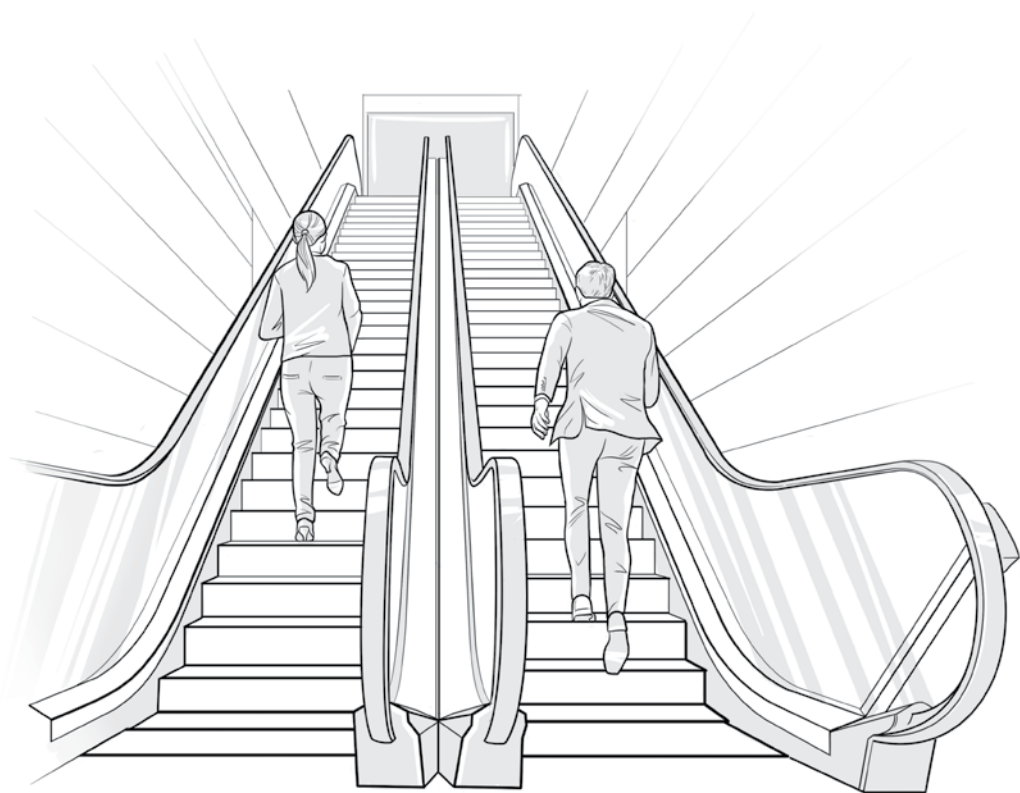
СТАБИЛЬНОЕ  
ДАНИЕ

## 1

**«Организация будет пытаться  
потратить больше, чем она производит».**

Здесь сказано — *организация*. Значит, это не один человек, а именно группа людей. Почему так происходит, что они будут пытаться потратить больше, чем производят? Ведь это по меньшей мере неразумно. Давайте рассмотрим это на таком примере. Возьмём армию. Там всегда есть кто-то главный, какой-то высший армейский чин. Допустим, это Маршал. У него в подчинении есть генералы, которые командуют армиями. В свою очередь, у генералов есть полковники, которые командуют дивизиями и т.д. вплоть до рядового солдата, которым командует сержант — командир отделения. Даже если вы не знакомы со всеми этими армейскими структурами, вам всё равно будет нетрудно понять то, что требуется. Итак, в армии, как у любой другой группы, есть свои расходы. Нужны боеприпасы, обмундирование, солдаты должны питаться, для военной техники нужно топливо и т.д. и т.п. Так вот, только Маршал может видеть всю картину целиком, т.к. он отвечает

за всё — за боеготовность вверенных ему подразделений, за исход сражения, если это военное время. Все его нижестоящие командиры видят только часть общей картины, отвечают только за своё хозяйство. У какого-нибудь старшины постоянная забота о своих солдатах, из своей роты, не из соседней, и он знает положение дел с обмундированием и питанием для своих солдат в своей роте. Он не отвечает за батальон. В общем, я думаю, вы поняли весь этот армейский принцип. Так вот, если вы просуммируете все «хотелки» от всех подразделений, поступающих снизу вверх, то, конечно же, эта сумма всегда будет превышать имеющийся у Маршала бюджет на всё это. Конечно, армия — это очень сложная структура и очень большая группа. Но весь этот принцип точно так же применим и для самой маленькой группы. Посмотрите на свою семью. Всё то же самое. Дети просят денег на свои нужды, и они не задумываются о расходах на квартиру или дом, они не отвечают за расходы на питание и т.д. Видите, это происходит в любой группе — маленькой и большой, государственной и коммерческой, любой. Поэтому понимать этот принцип, это первое стабильное данное крайне важно. Необходимо принимать его во внимание постоянно, когда отвечаешь за всю группу целиком, за её выживание и процветание.





СТАБИЛЬНОЕ  
ДАНИЕ

## 2

**«Экономия направлена на то,  
чтобы не дать ей потратить больше,  
чем она зарабатывает».**

Экономия\*. Это не просто бережливость при расходовании чего-либо. Одно из определений этого слова по толковому словарю русского языка, которое подходит для нашего случая, выглядит так: Экономия — выгода, получающаяся при бережном расходовании чего-нибудь (греч. *Oikonomia* — хозяйство). Видите, *выгода*, т.е. если говорить о финансах, в итоге бережного обращения с ними у нас ещё должно что-то остаться. Именно в этом и состоит экономия, и именно на это она направлена. Если не полностью правильно понимать здесь значение этого слова (*экономия*), то можно пытаться лишь не позволять *ей* (группе) тратить больше, чем она зарабатывает. Например, у вашей компании есть 1 000 000 рублей, полученный ею за прошедшую неделю в виде дохода, и вы весь этот миллион полностью одобряете на те или иные просьбы по расходам, т.е. совсем ничего не остаётся после это-

го. Отсюда получается, что все ваши финансовые решения, основанные на этом стабильном данном, должны включать или, лучше сказать, учитывать это понятие — выгода. И почему это закон? Да потому что в нашем мире ничего не остаётся неизменным. Что угодно либо улучшается, либо ухудшается. Либо создаётся, либо разрушается. Это напрямую имеет отношение к вашей группе. Её существование либо улучшается (а это значит, что вы продолжаете её создавать), либо ухудшается. И если у вас всё расходуется до нуля и ничего не остаётся на развитие или на чёрный день, то группа начинает уменьшаться и выживать всё хуже и хуже. Есть хорошее сравнение в связи с этим. Жизнь — это как бы эскалатор, который движется вниз, и вам постоянно необходимо поддерживать нужную скорость в своём движении, чтобы успевать двигаться вверх. Остановка, и вы уже на три ступеньки ниже. Поэтому вы экономите не только с целью не позволить группе потратить больше, чем она зарабатывает, вы также стремитесь при этом всегда получать определённую выгоду. Ещё раз хочу обратить ваше внимание на то, насколько важно прояснять слова. Один существенный нюанс в понимании слова иногда очень многое меняет или добавляет в высказанной или написанной мысли. Поэтому всегда держите под рукой толковые словари. Ценность этого простого действия (прояснение слов) порой настолько огромна, что может кардинальным образом изменить всю вашу жизнь к лучшему.



СТАБИЛЬНОЕ  
ДАННОЕ

## 3

**«Избыточные средства образуются  
только за счёт того, что эти средства  
включают в расходы организации».**

Не торопитесь понять это сразу. Сейчас во всём разберёмся. Здесь у нас впервые появляется такое понятие, как *избыточные средства*. Опять же, если заглянуть в толковый словарь, то там мы найдём, что *избыточный* означает — сверх необходимого. Допустим на какой-то период времени у нас есть полтора миллиона, а нам на всё про всё, чтобы обеспечить все основные жизненно важные потребности, достаточно миллиона. Полмиллиона — избыточные средства, излишек. Они как бы уже ни для чего не предназначены, за всё будет заплачено, денег достаточно. И теперь эти «избыточные» полмиллиона мы можем девать или потратить куда угодно, хоть сжечь или выбросить на помойку, никаких обязательств по ним нет. Согласитесь, получается, что это понятие (*избыточные средства*) по сути очень близко к понятию прибыль в его общепринятом значении. Однако мне лично здесь нравится

больше использовать термин избыточные средства, нежели термин прибыль. И знаете почему? Потому что в финансовой сфере сегодня можно зачастую наблюдать такую картину — один и тот же термин в разных источниках трактуется по-разному. И это вызывает порой много замешательства. Термин *прибыль* тому яркий пример. С какими только разновидностями *прибылей* не столкнёшься. Можно найти определение *бухгалтерской прибыли*, *экономической прибыли*, *валовой прибыли*, *маржинальной прибыли*, *чистой прибыли* и много чего ещё в отношении этого. При желании, наверное, во всём этом можно попробовать разобраться. Однако всё это не делает для нас понятие *прибыль* простым. Всё опять идёт в сторону усложнения. Бизнес по определению — это деятельность по извлечению прибыли. Но тут сразу встаёт вопрос — какой прибыли? Видите? Так что, на мой взгляд, понятие *избыточные средства* значительно здесь всё упрощает, и тогда мы точно понимаем, чего мы хотим от этой деятельности под названием Бизнес.

Итак, будем считать, что мы с этим понятием (*избыточные средства*) разобрались. Далее, хочется сделать ещё один акцент на слове *только*. Вы знаете его значение. *Только* — это исключительно так и никак иначе. И теперь давайте ещё раз посмотрим на это данное: «Избыточные средства образуются только за счёт того, что эти средства включают в расходы организации».

Далее. Говоря о расходах организации, мы всегда имеем в виду какой-то определённый перечень необходимых трат, то, без чего компании или любой другой группе не обойтись, чтобы продолжать свою деятельность. Так вот, обычно подразумевается (и этому нас обучают банкиры с бухгалтерами), что если после всех этих необходимых расходов в итоге что-то останется, то это и будет той самой вашей вожаделенной прибылью. Однако то, что сказано в этом стабильном данном, выглядит совсем не так. Подумайте об этом, это практически изменение мышления по этому поводу на 180 градусов. Здесь не говорится о том, что если что-то останется *после*, то тогда мы будем иметь эту прибыль. Нет. Здесь сказано, что те самые избыточные средства, если мы хотим их иметь, должны быть изначально восприняты и включены в перечень, как любые другие расходы. И в итоге, *только* за счёт этого они могут быть образованы, никак иначе. Интересно, не правда ли? Я знаю из опыта, что с первого раза всё это сразу не очень укладывается в голове, т.к. кажется не совсем логичным. Пока, на данном этапе, давайте к этому стабильному данному отнесёмся, как к некоторому утверждению, которое не обязательно сразу воспринимать как истину. Давайте просто продолжим рассмотрение всех последующих данных. Помните, я говорил, что все их нужно рассматривать как по отдельности, так и вместе. Обещаю, что, в конце концов, весь этот пазл сложится у вас в целостную картину.



СТАБИЛЬНОЕ  
ДАННОЕ

## 4

**«Расходы организации определяет *не* то,  
сколько ей нужно для деятельности,  
а то, какое количество средств, по её мнению,  
у неё есть в распоряжении».**

Очень важное и очень интересное само по себе данное. Другими словами, об этом можно сказать так — неважно, сколько на самом деле нам нужно денег для деятельности или для приемлемой жизни на данном этапе. Возможно, будет достаточно одного миллиона на определённый период. Но если у группы есть мнение, что в наличии имеется полтора миллиона, то расходы тут же возникнут на эту сумму (1 500 000 руб.) и даже больше. Здесь очень хорошо просматривается взаимосвязь стабильных данных между собой. Помните первое стабильное данное? («Организация будет пытаться потратить больше, чем она производит».) Из данного номер 4 мы можем обнаружить ещё одну причину — почему группа людей будет пытаться потратить больше, чем она производит. Когда у группы есть мнение о наличии денег, она будет стремиться «уничто-



жить» их до последней копейки, до тех пор, пока есть что тратить.

Для наглядной иллюстрации этого данного у меня для вас есть один очень забавный пример. Как сообщается перед началом некоторых фильмов — основано на реальных событиях. Один из моих партнёров по бизнесу (Валерий Александрович Ходорцов) как-то рассказал мне эту историю. Она приключилась с ним, когда он ещё в 90-е годы работал в одной компании Исполнительным директором по найму. К тому времени он уже отчасти познакомился с самой идеей финансового планирования, с тем, что важно правильно (по фондам) распределять заработанные деньги. И вот он решил попробовать это также применить и к своей семье. В один из месяцев, после хорошей продуктивной работы компании, он получил достаточно внушительную зарплату. Тогда ещё в России людям выдавались их заработанные деньги только наличными. Это сейчас уже в большинстве компаний персонал получает зарплату на банковские карты, а в то время только наличные. Придя домой с очень приличной по количеству и качеству купюр пачкой денег, он предложил своей супруге Маргарите сделать что-то наподобие процедуры Финансового планирования. Конечно, не в полном её объёме, а лишь в части распределения денег по фондам. Семейный бюджет, так сказать, сформировать. Супруга охотно согласилась. Они сели на кухне за столом и приступили к этому увлекательному занятию. Валера ре-

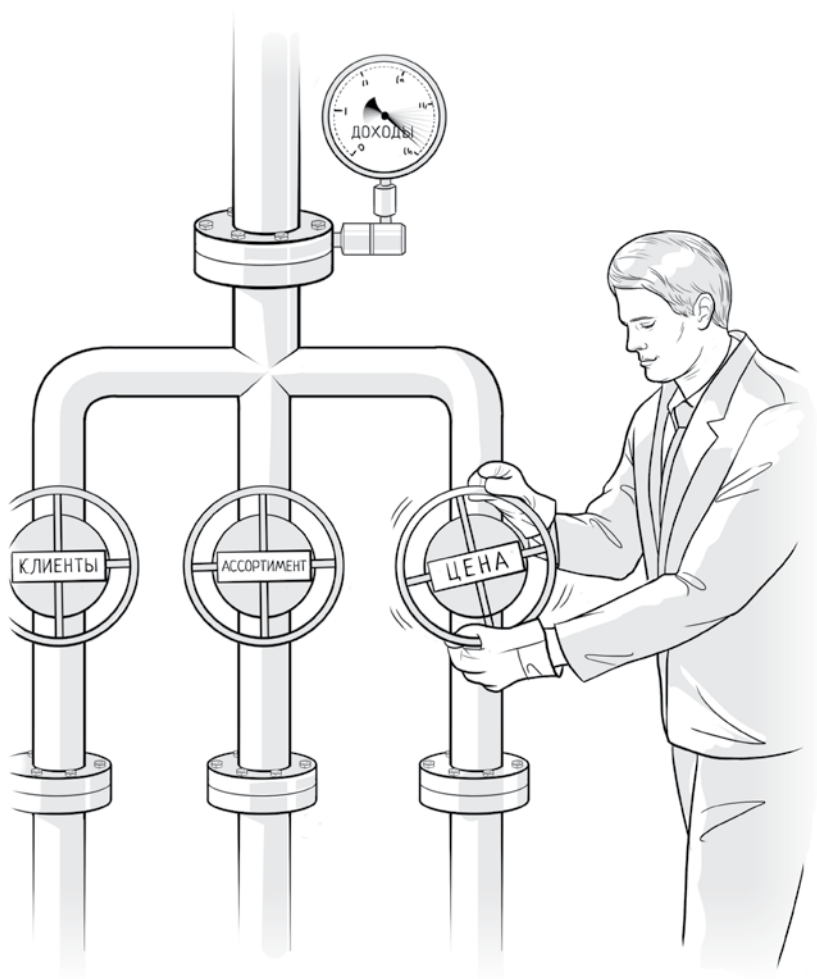
шил, что будет всё это делать определённым образом. Прежде всего, он решил не показывать все деньги и не называть всю сумму денег, которые у него были в наличии. Он, сидя напротив своей супруги и держа деньги под столом, начал её спрашивать: «На что именно нам нужны деньги?» Маргарита отвечала. Допустим, она говорила — на квартплату. Валера спрашивал — а сколько точно на это нужно денег? Рита называла сумму, и они записывали это. Валера (под столом) отсчитывал нужное количество денег и передавал их супруге. Она складывала их в отдельный конверт, подписывала его соответствующим словом и откладывала в сторону. Валера снова задавал свой вопрос, и снова появлялась очередная статья расходов. Он снова отсчитывал и передавал жене нужную сумму денег. Так продолжалось, пока весь перечень обязательных семейных расходов не был исчерпан. Валера в последний раз спросил: «Ну, что, ничего мы не забыли?» Маргарита ответила: «Похоже, что так, вроде бы всё учли. Вот, только мне на свои собственные нужды тоже кое-что требуется». «Ну, хорошо, а сколько тебе нужно?» — спросил Валера. Рита задумалась, что-то там про себя подсчитала и назвала ему сумму. Валера отсчитал деньги и также передал их жене. «Ты довольна?» «Спасибо, дорогой», — поблагодарила Маргарита. Тут дети услышали, что родители на кухне деньги делят. Старшая дочь подошла и сказала, что у неё тоже есть свои расходы. «Сколько?» — спросил отец. Дочь что-то быстро скалькулировала у себя в голове и так с опаской (типа, немно-

го ли прошу) выдала свою сумму. Валера спросил: «Это точно? Тебе хватит?» Дочь радостно: «Конечно, папа». Опять деньги отсчитаны и переданы теперь уже в руки дочери. Сын Миша (тогда ещё 6 лет): «Мне тоже нужно». «Ну, а тебе сколько?» «А мне, а мне... (в мечтательном взоре явно просматривался запретный «Сникерс») 100 рублей надо». «Хватит?» «Да, точно хватит. Спасибо».

И тут Валера делает большую ошибку. Под столом, после всех семейных запросов, у него ещё достаточно много оставалось денег. Ему, как настоящему кормильцу семьи, конечно же, хотелось продемонстрировать, какого большого «мамонта» он-таки завалил, и при этом стучать себя кулаками в грудь, издавая пронзительный клич победителя. В общем, он достал из-под стола ещё достаточно внушительную пачку денег, показывая её своим домочадцам, гордо произнес что-то не очень внятное типа: «А вот это мы отложим на нашу новую квартиру» или что-то вроде того. На мгновение взоры детей и супруги застыли на появившейся из-под стола пачке денег. Но после, на фоне дежурной радости по поводу какой-то там пока ещё никому непонятной новой квартиры, можно было заметить одинаковую у всех досаду, которая (вы уже догадались) сопровождалась примерно такой мыслью: «Блин, мало попросил». И почему, спросите вы, это была ошибка — показать оставшиеся деньги. Всё правильно, в пятницу, к добренькому папе подходила дочка и ласково так говорила: «Папа, я совсем забыла,

мне ведь ещё очень нужно ...» Ну и конечно же, все эти деньги, которые были якобы отложены на улучшение жилищных условий семьи, были потрачены на всевозможные «важные» вещи до последней копейки и даже больше. Потому что это закон — «Расходы организации определяет не то, сколько ей нужно для деятельности, а то, какое количество средств, по её мнению, у неё есть в распоряжении». Правильным для Валеры, конечно же, было бы умолчать об оставшихся деньгах, и тогда для семьи в итоге было бы гораздо больше пользы. При таком подходе семья, как группа, в итоге точно выживала бы лучше.

В большинстве компаний, как правило, невозможно не показывать доход компании. И даже если руководство старается это делать, сотрудники по-любому имеют определённое представление о величине дохода, причём, как правило, в большую сторону. Они общаются между собой, продавцам ставятся планы по доходу, производятся отгрузки, в компании есть прайс-листы с ценами и т.д. Из всего этого так или иначе можно иметь какое-то представление о величине дохода и о наличии в компании определённого количества денег. Вот они его и имеют, бесконечно продолжая обращаться к руководству за всевозможными тратами. Как этого избежать или что же делать в связи с этим? Для этого есть другие стабильные данные, опираясь на которые будет возможным сохранять деньги от чрезмерных трат и зачастую ненужных расходов.



СТАБИЛЬНОЕ  
Д А Н Н О Е

## 5

**«Финансовое управление  
не может образовывать избыточные  
средства только за счёт экономии».**

Финансовое управление — что это или кто это? Ну, конечно же, это те люди (определённый орган) или тот человек в группе, кто принимает окончательные финансовые решения. В идеале, и мы с вами уже это знаем, это Финансовый директор. В больших организациях это может быть целый финансовый офис, который, конечно же, находится под контролем офиса учредителя, основателя или постановщика целей.

Когда случается очередной экономический кризис или когда в компании по тем или иным причинам наступают просто не самые лучшие времена в отношении дохода, то первая идея, которая приходит на ум в этот период и которую, как правило, начинают в первую очередь продвигать «обученные» антикризисные управляющие, — это сокращение расходов. Как первоочередные, якобы спасительные меры в кри-

зисной ситуации они предлагают сокращать персонал (уменьшение расходов по зарплате), другие расходы. В частности, эти антикризисные управляющие, кроме всех прочих, предлагают сокращать расходы на рекламу и продвижение. А вот это уже большая ошибка и особенно в кризисный период.

Конечно, всегда важно разумно относиться к расходам, не тратить лишнего, не делать ненужных покупок и всё такое. Но тут можно как бы заикнуться *только* на этом и пытаться постоянно экономить в надежде получать больше избыточных средств от этого. Понимаете, в сокращении расходов есть предел. К примеру, вы не можете до бесконечности оптимизировать расходы на связь, менять оператора, выбирая более выгодный тариф. Пытаться снизить арендную плату или умолять поставщиков снизить закупочные цены и т.п. Конечно, нужно всегда следить за этим и так или иначе продолжать добиваться для себя более выгодных условий. Это разумно. Однако всё равно определённый уровень расходов, как ни крути, будет продолжать оставаться. А вот что касается доходов, то здесь предела не существует. Всегда, всегда, всегда можно тем или иным образом влиять на увеличение дохода. Кстати сказать, что есть три основных направления, с помощью которых это можно делать:

1. Количество клиентов
2. Ассортимент
3. Цена

Используя любое из них в отдельности или два из трёх, или сразу все три вместе (лучший вариант), можно планировать увеличение дохода постоянно. Все великие компании неизменно стараются задействовать сразу все три направления. На вопрос: «Какую по-настоящему великую компанию вы знаете?», люди часто отвечают: «Apple». И если мы посмотрим на эту компанию с позиции всех этих трёх направлений увеличения дохода, то можно обнаружить, что у Apple они задействованы все на полную катушку. Количество клиентов по всему миру у них огромное и постоянно растёт. Что касается ассортимента, то на первый взгляд может показаться, что не так-то он и широк (их перечень продуктов). Однако на это нужно правильно смотреть — они гениальным образом расширили свой ассортимент до многих миллионов, привлекая независимых разработчиков всевозможных приложений. Apple очень щедро их вознаграждает, платя им 70% от продажной стоимости. А что касается третьего направления — цены, то всем известно, что все их гаджеты, в сравнении со всеми подобными устройствами других производителей, стоят на порядок дороже. При таком подходе они вряд ли сильно беспокоятся об экономии, они создают огромный доход и имеют при этом большую прибыль.

Поэтому львиная доля, бесконечно большая часть всех наших избыточных средств кроется (скрывается, заключается) именно в доходе. И лишь небольшая,



очень незначительная их часть в сокращении расходов. Финансовому управлению при планировании финансовых средств и действий, направленных на повышение доходности для любой группы (семьи, компании, города, государства или даже целой цивилизации), необходимо всегда базировать свои решения на этом стабильном данном. В противном случае всё это будет напоминать «мышиную возню», и стремление сэкономить на спичках утянет наше внимание не в том направлении, в область малоэффективного управления.



СТАБИЛЬНОЕ  
ДАННОЕ

## 6

**«Чтобы образовать избыточные средства,  
их нужно включить в то,  
что, по мнению организации,  
является её расходами».**

Здесь мы видим, что речь опять идёт об избыточных средствах и также о том, как их образовать. Но в шестом стабильном данном, в отличие от третьего, которое на первый взгляд выглядит очень похожим, есть очень существенное дополнение. Напомню третье данное: «Избыточные средства образуются только за счёт того, что эти средства включают в расходы организации». Видите, оба данных выглядят очень похожими. Однако разница, или всё же лучше сказать дополнение, очень существенно. Итак, в шестом данном есть слово *мнение*. Определение: *мнение* — то, как человек относится к чему-либо или что он думает об этом. В самой формулировке этого данного сказано — *по мнению организации*, ну или, по-другому, *по мнению группы*. Значит, мнение группы — это то, как группа к чему-либо относится или что она думает об этом. Группа, как известно, состоит

из отдельных людей. И если говорить о бизнесе, то это и владелец компании, и руководители (высшего и среднего звена), и просто сотрудники на разных должностях. И у каждого из них есть своё мнение на счёт перечня расходов компании. Ну и, конечно же, по их мнению, избыточные средства (а в обычном понимании — прибыль) никак не могут считаться расходами. Иначе это глупость какая-то. Ведь это то, что должно остаться *после* расходов. Так все привыкли думать. Не так ли? Так вот в этом данном, по сути, заложен очень необычный смысл. Итак, если мы хотим образовать избыточные средства, получается, что нам нужно делать следующее: например, у группы есть мнение, что перечень расходов компании состоит из таких-то статей (допустим, аренда — 100 000 руб., связь 20 000 руб. в месяц и т.д. по другим видам расходов). Так вот, чтобы нам образовать избыточные средства (которых пока ещё нет), нам нужно дополнительно *включить* в эти расходы (в 100 000 руб. и 20 000 руб.), допустим, по 10%, чтобы получилось, что за аренду нам нужно платить 110 000 руб. и за связь 22 000 руб. Иными словами, при планировании расходов мы должны закладывать заведомо больше, чем нам нужно на самом деле. После уплаты денег за аренду и за связь у нас останется 12 000 руб., что и станет избыточными средствами. Только так мы сможем их образовать. Конечно же, в отношении любых других статей расходов необходимо поступать таким же подобным образом. Видите, что имеется в виду в этом стабильном дан-

ном. Группа по факту не будет «претендовать» на 10 000 руб., включённых сверх необходимого в статью расхода «Аренда». А в общей массе прочих расходов Финансовый директор сможет таким образом уберечь определённые средства от разбазаривания их на что-то ещё, образуя при этом те самые желанные избыточные средства.



СТАБИЛЬНОЕ  
ДАННОЕ

## 7

**«Доход определяется тем, что,  
по мнению организации, она должна иметь  
для выполнения своей работы».**

Очень важное данное. Если вы хотите, чтобы у вас с доходом сегодня было лучше, чем вчера, а завтра было лучше, чем сегодня, вам крайне необходимо по-настоящему правильно понять и использовать это данное. По сути, здесь сказано следующее: доход определяется лишь потребностью в нём и никакими другими «важными» факторами. А эта потребность формируется исключительно из того, что мы об этом думаем, т.е. нашим мнением. Здесь сказано — *она (группа) должна иметь для выполнения своей работы*. И это означает, что только те расходы, которые обеспечат для группы самое необходимое, без чего обойтись просто нельзя, по сути, и будет являться той самой потребностью, благодаря которой и будет создан доход. Вот смотрите, ведь, к примеру, в семье на еду деньги, как правило, всегда будут заработаны. Потому что без этого просто не выжить. И квартплата, и электроэнергия по-любому будут оплачены,

и на это мы всегда деньги найдём. Это не обсуждается, т.к. всё это жизненно важно. Для компании, например, чтобы она могла выполнять свою работу, деньги на связь — это также жизненно важные расходы, без которых бизнес никак не сможет существовать и развиваться. И ни у кого не возникнет идея, что, может быть, мы в этом месяце не будем связь оплачивать, мол, и так проживём. Нет. Видите, во всём этом есть потребность, и чтобы это оплачивать, нам нужно сначала это заработать, создать доход.

Помню, как однажды я на собственном опыте проверил весь этот принцип. Уже достаточно давно (в 2006 году) мы начинали свою деятельность с того, что собирали в Санкт-Петербурге семинары по бизнесу различных международных спикеров. Ну и конечно же, эти семинары нужно было продавать. Кто в теме, тот знает, что организовывать платные семинары — дело непростое. И вот я помню, как до одного такого семинара оставалось уже совсем немного времени, а количество оплаченных участников было явно недостаточным. У нас на тот момент в компании продавцами работали в основном девушки. На планёрке, обращаясь к этим девушкам, я их спросил: «Вот скажите мне, мои дорогие, если бы вы *точно* знали, что если к концу недели вы не продадите такое-то количество мест на предстоящий семинар, то вас тогда обязательно подстригут налысо. Вы бы тогда сделали нужный доход?» Конечно же, это была шутка. Понимая это, они все засмеялись, но тем не менее



очень уверенно ответили: «Если бы так точно могло случиться, то мы бы по-любому сделали нужный доход, без вопросов». Видите, потребность определяет доход и не что иное. Я могу вам гарантировать, что ни одного рубля к вам в компанию не зашло в виде дохода без того, чтобы кто-то реально не захотел этого добиться по причине осознанной потребности.

Чтобы ещё более категорично подчеркнуть этот принцип, можно привести и такой, может быть, не очень приятный пример. Представьте, что в какой-то семье кто-то из её членов серьёзно заболел, и для его лечения врачи обозначили достаточно большую сумму денег. Потребность запредельная, т.к. всё это, конечно же, связано с потерей здоровья или и того хуже. В этот момент будут предприняты любые, самые невероятные попытки решить данную проблему, и деньги тем или иным образом, как правило, будут найдены. Потребность определяет доход.

Вернёмся к бизнесу. Каждый, кого вы спросите, не хотел бы он увеличить свой доход, ответит вам, что, конечно же, хотел бы, что за глупый вопрос. Если так и если мы согласимся с тем, что величина дохода зависит исключительно от потребности, то получается, что если поднять потребность, то поднимется и доход. Ведь так? И тогда что же нужно сделать для этого? Как так умудриться, чтобы у компании (у всех её сотрудников) была-таки должная потребность в доходе, причём хотелось бы значительно больше, чем вчера

и сегодня. Вопрос на миллион. Не так ли? Сегодня, правда, лучше уже сказать на миллиард — инфляция. Вы, наверное, заметили, что миллионеры сегодня уже особо не котируются. Ну да ладно. В общем, с практической точки зрения распорядиться этим важнейшим стабильным данным было бы неплохо для любого человека, а для бизнесмена (владельца компании) так особенно. Поделюсь с вами очень простым и одновременно очень действенным способом того, как это сделать на практике.

Я предложу вам одну процедуру, которую сам неоднократно проделывал в своей компании. Это представляет, на мой взгляд, достаточно большую ценность, потому как это мой собственный опыт, а не заимствованный и описанный со слов других людей. И я пишу об этом, т.к. сам знаю, как это работает. Помните? Истинно то, что истинно для вас самих. Поэтому я очень надеюсь, что это также может стать и вашей истиной, при условии, что вы действительно это примените, а не ограничитесь лишь тем, что узнаете об этом.

Итак, для начала требуются некоторые пояснения, саму процедуру я опишу после. Посмотрим ещё раз на само данное: «Доход определяется тем, что, по мнению организации, она должна иметь для выполнения своей работы». В каждой компании существует определённый перечень необходимых расходов, тех, что требуются для обеспечения деятельности,

или, по-другому, для выполнения работы. И мнение группы в отношении этого, как я уже писал раньше, состоит из мнений отдельных её членов. Если мы посмотрим на эти мнения, то можно легко сделать следующие очевидные выводы: владелец компании и финансовый директор (также к этому списку можно добавить главного бухгалтера) по причине того, что они владеют всей финансовой информацией, знают все текущие и потенциальные статьи расходов, имеют одно мнение, и, значит, у них есть свой уровень потребности в доходе в связи с этим. Руководители высшего звена имеют представление о многом, но, так или иначе, не обо всём. И поэтому у них какое-то своё представление об уровне расходов компании и пропорционально этому, значит, и потребность в доходе такая же. Руководители среднего звена знают о расходах ещё меньше. А линейный персонал (рядовые сотрудники) имеют совсем примерное представление о необходимых расходах компании. Я думаю, что вы согласитесь, что, как правило, у обычных сотрудников всегда завышенное мнение о доходе и очень заниженное мнение о расходах компании. Естественно, в таком случае, с их точки зрения, разница между двумя этими величинами — не что иное, как прибыль. И поэтому, основываясь на 4-м стабильном данном, мы будем от них ожидать бесконечного потока просьб или даже требований выделить деньги на те или иные «очень важные» расходы. Конечно, как говорится «у кого-то щи жидкие, а для кого-то жемчуг мелкий». Но именно здесь и именно по этой причине можно

обнаружить очень существенную часть (для каждой группы по-своему) впустую потраченных денег, без чего точно можно было бы обойтись, и ничего бы не случилось.

Получается, что у группы существует как бы усреднённое мнение о величине тех средств, которые необходимы ей для того, чтобы выполнять свою работу. Кто-то прикладывает больше усилий для создания дохода, исходя из его представления о потребности, кто-то — меньше. И таким образом общие усилия группы в среднем складываются в то, что мы и имеем на сегодня в качестве дохода, и не более того. Вот как всё это работает. Поэтому, когда мы видим, что в какой-то компании низкий доход, мы знаем лишь одно, что средний уровень потребности в доходе у этой группы находится именно на этом уровне на данный момент времени. Это и есть настоящая причина низкого дохода. Всё остальное лишь объяснения и оправдания. Значит, чтобы увеличить доход, нужно изменить то самое среднее мнение группы о тех необходимых расходах, которые ей требуются для того, чтобы эффективно выполнять свою работу.

Наверняка вы помните старый фильм «Золотой телёнок». Там есть такая сцена, где Остап Бендер с Шурой Балагановым сидят в летнем ресторане, и у них там происходит такой диалог:

Остап: «Шура, я вижу, вы бескорыстно любите деньги. Скажите, какая сумма вам нравится?»

Шура: «Пять тыщ».

Остап: «В месяц?»

Шура: «В год».

Остап: «Да, нам с вами не по дороге. Мне нужно 500 тысяч и по возможности сразу, а не частями».

Шура: «Может быть, вы всё же возьмёте частями?»

Остап: «Я бы взял частями, но мне нужно сразу».

Видите, разная потребность. Одному нужно 500 тысяч и сразу, а другому 5 тысяч за год. Все их планы, усилия и действия будут основаны исключительно на их собственном мнении о потребности в доходе.

Честно говоря, прежде чем владельцу компании приступить к процедуре, которую я всё еще собираюсь описать, ему нужно для начала иметь собственное правильное представление о нужной потребности в доходе. И хотя, казалось бы, учредитель компании должен знать больше всех об этом, я всё же берусь утверждать, что его собственное мнение об этом зачастую бывает также ошибочным. Т.е. его мнение о величине нужного дохода так же, как и у его сотрудников, меньше, чем должно быть на самом деле. Сейчас я вам это докажу. Речь пойдёт о так называемой точке безубыточности. Это общепринятый термин, который означает, что для каждой компании (и, по сути, для любой группы) есть какой-то уровень дохода, при котором она в состоянии оплачивать все свои счета, но при этом ещё ничего

пока не зарабатывает. Т.е. убытков нет, но и прибыли тоже нет. Некий уровень или рубеж, который и назван — точка безубыточности. Согласитесь, иметь правильное, реальное представление об этой самой точке крайне важно.

Итак, в качестве обещанных доказательств приведу примеры тех расходов, которые бизнесмены зачастую просто не считают обязательными и, как следствие, не планируют их, а значит, не включают их в точку безубыточности и, значит, не полностью правильно формируют потребность компании в доходе.

Начнём с малого. Новый год, корпоративная вечеринка, премии, подарки и т.д. Откуда на это в компании берутся деньги? Владельцы при этом отшучиваются и говорят: «В тумбочке». Помните такой анекдот:

- Ты где деньги берёшь?
- В тумбочке.
- А откуда они там?
- Жена кладёт.
- А у неё они откуда?
- Я даю.
- Ну, а ты-то где их берёшь?
- В тумбочке...

Одним словом, зачастую такой вид корпоративных расходов на новогоднюю вечеринку изначально в компаниях не предусмотрен. Это, конечно, может

показаться чем-то незначительным и по большому счёту не очень важным. Да, но если это всё же расходы компании, и мы не отказываемся от проведения новогодней вечеринки, то и деньги на это должны быть спланированы и учтены заранее. Не так ли?

Дальше будут более значительные примеры расходов. Продолжим. Я задаю вопрос владельцам компаний: «Скажите, а на вашу компанию (конкуренты, недовольные покупатели или просто «доброжелатели») в суд могут подать?» Все соглашаются и говорят при этом, что кто-то уже имел такой опыт, а кого-то эти неприятные вещи пока миновали, но так или иначе такое точно в наше время возможно. Как известно, это стоит денег и иногда немалых. Опять же, если такое случится, то где мы собираемся брать на это деньги? Ответ опять прежний? В тумбочке?

Хочу отметить, что с каждым таким примером неучтённых расходов (пусть даже потенциальных) уровень той самой точки безубыточности продолжает возрастать, а вместе с ней, конечно же, должна возрастать и потребность в доходе.

Следующий пример. Общаясь с владельцами компаний, я, к примеру, иногда задаю им ещё и такой вопрос: «А вы *себе* в какую очередь деньги платите?» И они почти всегда отвечают: «В последнюю». Говоря о деньгах владельца, мы, конечно же, имеем

в виду не его зарплату за работу в должности Исполнительного или Финансового директора, речь идёт о дивидендах учредителя. А дивиденды\*, как известно (по бухгалтерской отчётности), платятся из прибыли, и в основном по итогам в конце года, конечно же. Ведь так? Так вот получается, что если что-то в итоге останется (а остаётся, как мы понимаем, немного, т.к. «компания будет пытаться потратить больше, чем она зарабатывает»), то это и должно быть тем, что сможет себе забрать учредитель в виде дивидендов, а значит, скорее всего, ничего. Вообще принято считать, что зарплата — это святое. Т.е. «вынь да положь»\*, иначе все разбегутся и некому будет тогда работать. А вот что касается денег учредителя, то это как-то совсем не святое. Т.е. это совсем не воспринимается как нечто обязательное к выплате. Если что-то останется, тогда и выплатим, а не останется, ну и ладно. Значит, плохо сработали. На следующий год заплатим. Попробуйте похожим образом рассуждать по поводу заработной платы. Как вы думаете, что тогда будет или как это будет воспринято? А как насчёт того, что именно владелец создал эту компанию? Рисковал, брал ответственность, порой не спал ночами, пропадая на работе, сам грузил, сам продавал поначалу и т.д. и т.п. Похоже, что это первый человек, с кем у компании должен быть достойный обмен и причём в первую очередь, а не по принципу, если что останется. Не так ли? Вот и получается, что точно так же, как заработная плата является обязательным расходом для



компании, так и деньги учредителя должны считаться обязательным расходом и лучше на еженедельной основе, а не раз в год. Следите за мыслью? Точка безубыточности опять пошла вверх.

А вот ещё одна совершенно непопулярная идея о такой статье расхода, по поводу которой точно никто, как правило, так не думает и тем более не планирует её как расход. Речь идёт о резервах. Почему-то считается разумным хранить деньги «под матрасом». Конечно, это образно. Ведь многие люди считают, что деньги на чёрный день нужны, и поэтому они их откладывают, создают те самые резервы. Вопрос, зачем? Объяснения этому самые разные. Кто-то заботится о непредвиденных чрезвычайных обстоятельствах на будущее, кто-то считает, что с помощью этого можно чувствовать больше уверенности в завтрашнем дне и т.д. В общем, можно согласиться, что иметь резервы — это разумно. Компания, которая занимается бизнесом, также должна для себя считать это разумным, а значит, также должна иметь резервы. Ведь когда «грянет гром» и группе потребуются средства для выживания, то где мы их собираемся брать? Видите, для выживания! То есть для каких-то экстренных случаев. Есть много примеров того, как компании разорвались по причине сложных, внезапно возникших обстоятельств, которые носили характер форс-мажора (обстоятельства или события непреодолимой силы). Поэтому, если владелец хочет, чтобы

его компания продолжала существовать вечно, он должен для себя иметь устойчивую точку зрения в отношении резервов и формировать их не от случая к случаю, а на регулярной (лучше еженедельной) основе. Чем больше становится компания, тем больше становятся резервы, и мы никогда их не тратим по пустякам. Они предназначены исключительно для того, чтобы спасти группу, когда она становится неплатёжеспособной.

Поэтому, когда нам не хватает денег, например, для выплаты заработной платы, мы никогда не полезем за ними «под матрас». Деньги всегда гораздо легче заработать. Такой вид резервов — это своего рода неприкосновенный запас, который обеспечивает для нас жизнеспособность, что включает в себя продолжительность существования. Если нам так следует относиться к формированию резервов, то регулярные отчисления в этот резервный фонд мы должны рассматривать так же, как все другие жизненно важные расходы, будь то деньги учредителя, аренда, связь, налоги, заработная плата и т.д. Интересно, не так ли?

Можно ещё продолжать приводить некоторые примеры расходов, которые фактически влияют на повышение уровня точки безубыточности. Но думаю, что уже и этого будет достаточно, чтобы согласиться с тем фактом, что у многих владельцев бизнеса имеется, по сути, ложное, ну или, лучше ска-

зять, неполное представление о нужной потребности в доходе компании. Так что же говорить тогда о рядовых сотрудниках?

Итак, обещанная процедура. Мы в нашей компании проводили специальное общее собрание, где присутствовали практически все сотрудники (тогда около 50 человек), и руководители, и линейный персонал. В очень больших компаниях, конечно же, такое не представляется возможным, и поэтому на данном мероприятии желательно, чтобы присутствовал как минимум основной костяк. Всегда, в любой компании есть тот состав сотрудников, который формирует основу компании. Но чем больше там будет сотрудников, в итоге тем лучше. Потому как даже уборщица также вносит свой важный вклад в жизнедеятельность компании и хоть косвенно, но всё же влияет на её благосостояние и доход. На этом собрании в обязательном порядке также присутствовала наш Финансовый директор — Ирина Васильевна Нарчемашвили со всеми подготовленными заранее данными по основным расходам компании (статьи, сроки, цифры). Далее, обращаясь к сотрудникам, я спрашивал: «Какие, вы думаете или знаете, есть расходы у компании?» Кто-то из зала, к примеру, говорил: «Аренда». Я записывал эту статью расходов на доске и спрашивал дальше: «А сколько именно мы платим денег в месяц за аренду?» Кто-то говорил: «Ну, точно не знаю, возможно, 350 000 руб. в месяц». Я также записывал эту цифру на доске и просил Финансового директора

рядом написать действительную цифру расходов по аренде за месяц. Дальше я опять повторял свой первый вопрос: «Какие ещё расходы вы знаете?» Кто-то выкрикивал, допустим: «Связь». Я опять уточнял у них примерную цифру этого вида расходов, а Финансовый директор корректировала её на реальную. Все записи последовательно появлялись на доске. Так продолжалось до тех пор, пока список статей расходов в головах у сотрудников не иссякал. Я спрашивал: «Всё?» Аудитория: «Ну вроде бы да». Тогда я подводил черту под этим списком и считал сумму цифр в первом столбике, чтобы в итоге (внизу) получилась сумма. Выглядело это примерно так:

Аренда	350 000	486 000
Связь	20 000	38 000
Налоги	150 000	470 000
Зарплата	2 000 000	2 570 000
Реклама и продвижение	250 000	320 000
Офисные расходы	30 000	125 000

---

Итого: 2 800 000 руб. в месяц

Далее мы продолжали уже с финансовым директором. Я просил Ирину Васильевну продолжить список других расходов, которые у нас были в компании. Она также делала запись дополнительных статей расхода и подставляла в свой столбик нужные цифры. В итоге всё это примерно выглядело следующим образом:

Аренда	350 000	486 000
Связь	20 000	38 000
Налоги	150 000	470 000
Зарплата	2 000 000	2 570 000
Реклама и продвижение	250 000	320 000
Офисные расходы	30 000	125 000

---

Итого: 2 800 000 руб. в месяц

Роялти* (авторский гонорар)	1 550 000
Корпоративные расходы	120 000
Расходы на обучение	180 000
Гонорар спикерам	300 000
Премии сотрудникам	250 000
Оборудование	55 000
Ежегодная конференция	60 000
Фонд управления	1 450 000
(вкл. учредительские)	

---

Итого: 7 974 000 руб. в месяц

Для многих сотрудников (не для всех, конечно) это действие было своего рода откровением. И было очевидно, что мнение группы в отношении того, сколько же на самом деле компании нужно денег для выполнения своей работы, менялось с каждой новой цифрой. Ведь сотрудники почему-то работают здесь, они же как-то связывают своё будущее с будущим компании. И большинству из них далеко не всё равно, что с ней будет через год или через 10 лет. Всем

хочется стабильности и достатка. И поэтому, если сотрудник «Шура» думал, что достаточно на всё про всё 2 800 000 руб. в месяц, то теперь ему показали, что это не так. Оказывается, что нужно как минимум в три с половиной раза больше (11 137 000 руб. в месяц), чем предполагалось. И если он хочет продолжать работать в этой компании, ему теперь следует «шевелиться» более активно, выполняя свои должностные обязанности. В итоге все эти совокупные усилия неизбежно будут приводить к увеличению дохода, что и происходило всякий раз в нашей компании после данной процедуры. Мало того, доход удерживался теперь на новом, более высоком уровне постоянно.

Сотрудники увольняются, и на их место приходят новые. Кто-то задерживается надолго и попадает в тот самый основной костяк группы. Компания расширяется, и вместе с этим растёт и потребность в расходах. Жизнь не стоит на месте. И поэтому данную процедуру рекомендуется периодически повторять, чтобы группа постоянно имела правильное представление о той самой потребности в доходе, потому как только это определяет его величину и никакие другие «важные» факторы.



СТАБИЛЬНОЕ  
ДАНИЕ

## 8

**«В обычной организации  
желание образовать избыточные средства  
никогда не влияет на её доход».**

Что такое обычная организация? Получается, раз есть обычная, то, значит, есть и необычная. Здесь имеется в виду, что все те компании и организации, которые по сути своей деятельности заняты бизнесом, т.е. извлечением прибыли — это обычные организации. А в категорию необычных попадают все государственные или правительственные организации (школы, больницы, армия, пожарники, налоговые органы и другие государственные учреждения). Понимаете, у всех этих бюджетных организаций вопрос образования избыточных средств не стоит, их «доход» заранее предопределён, и они никак не могут на него повлиять. Они распределяют лишь то, что им выделено. У них даже по закону такого понятия как прибыль не существует. Помните? Они всегда заинтересованы в «освоении» бюджета. И не дай бог, если в конце года останется хоть какой-то излишек. На следующий год бюд-



жет урежут. Отсюда, если вы представитель бизнеса и попадаете в категорию обычной организации, значит, это восьмое стабильное данное имеет к вам непосредственное отношение.

Итак, здесь сказано, что желание образовать избыточные средства никогда не влияет на доход группы. А для чего вообще могут быть использованы избыточные средства? Да для чего угодно. Ведь если они избыточные, значит, они ничем не обременены. Всё необходимое оплачено и всё, что сверх этого, — избыточно. Согласитесь, что каждый человек о чём-то мечтает, у каждого из нас есть какие-то собственные желания. Кто-то мечтает о дальнейшем развитии бизнеса, кто-то о собственном доме, кто-то о путешествиях, кто-то мечтает о яхте и т.п. Давайте возьмём, к примеру «яхту», как некий символ желания человека. Одним словом, у каждого своя «яхта». Так вот, за счёт каких средств вам нужно оплачивать свою «яхту»? Ответ очевиден — за счёт избыточных, конечно же. Однако если вы каким-то образом попытаетесь обозначить своё желание купить «яхту» за счёт средств компании, то знайте, что это никак не повлияет на увеличение потребности группы в доходе. Ну, представьте, выходит владелец компании на собрании перед своими сотрудниками, где сообщает им о своём желании купить в этом году «яхту» и при этом призывает весь персонал поднапрячься в связи с этим. Понятно, что это не сработает. Ведь без «яхты» компания точно сможет прожить. Этот

расход не что-то необходимое компании для того, чтобы эффективно продолжать выполнять свою работу. Видите, это никак не создаёт и никак не увеличивает потребность в доходе. Отсюда, любые призывы и желания получить как можно больше прибыли никогда не приведут к увеличению дохода. И как же нам тогда быть? Отказаться от «яхты», что ли? Или от новых проектов, или от дальнейшего развития компании? Ведь на всё это нужны те самые избыточные средства. Ответы на эти вопросы находятся во всех этих стабильных данных, которые мы с вами уже рассмотрели, а также в некоторых данных, которые мы рассмотрим дальше.



СТАБИЛЬНОЕ  
ДАНИЕ

## 9

**«Чтобы образовать избыточные средства,  
их необходимо замаскировать  
под “необходимые расходы”».**

«Замаскировать» означает заслонить чем-либо, сделать незаметным, скрыть сущность чего-либо. Отсюда, используя это определение, можно раскрыть это данное так — чтобы образовать избыточные средства, их нужно чем-то заслонить, сделать их незаметными, скрыть их сущность (т.е. выдать их за что-то другое) под видом якобы необходимых расходов. Почему якобы? Потому что, если вы заметили — «необходимые расходы» взяты в привычку. Многие здесь спрашивают: «Так что же получается, мы обманываем, что ли?» Помните? Деньги — это предмет, вокруг которого разгораются страсти, и группа (именно группа, а не отдельно взятый индивидуум) обязательно будет стремиться так или иначе их побыстрее «уничтожить». Здесь нужен, что называется, государственный подход. Т.е. нужно мыслить категориями интересов группы, а не отдельно взятого индивидуума, которому

вдруг приспичило срочно решить какую-то, для него очень «важную», задачу.

Потом, знаете, есть такое понятие — приемлемая правда. Что это значит? Давайте представим, что папа напился и разбил машину. Сын спрашивает у мамы: «А что с нашей машиной?» Нормальная мама не скажет же сыну, что папа напился до чёртиков и поэтому разбил машину. Она, скорее всего, скажет ему что-то типа: «Так случилось, что папа врезался в дерево, и поэтому наша машина сломалась». Видите — приемлемая правда. Было сказано только то, что было в реальности и что доступно для ребёнка. Машина действительно сломалась, и это правда. А тот факт, что папа напился, об этом, при разговоре с сыном, конечно же, лучше умолчать. Не так ли? Да, возможно кто-то с таким подходом будет не согласен. Но это не наш случай. И всё же, если мы с вами посмотрим на нашу жизнь, то можно найти массу примеров того, когда мы пользуемся этой самой приемлемой правдой. Почему мы так поступаем? Да потому, что мы интуитивно понимаем, что так будет лучше для большего количества людей. Такое, знаете, оптимальное решение, затрагивающее интересы большинства, а не меньшинства. Это разумный подход. Не так ли? Основываясь на этом, нужно также относиться и к этому стабильному данному. Скрыть, замаскировать избыточные средства, нужные для будущего выживания группы — это однозначно приемлемо и, конечно же, разумно, так как в итоге принесёт пользу для большего количества людей.

Теперь, как это делать на практике? Помните, что только необходимые расходы создают ту самую потребность в доходе. Часть избыточных средств мы с вами уже образовали за счёт того, что включили их в то, что, по мнению группы, является её расходами (стабильное данное номер шесть). Там речь шла о действительных расходах, которые на самом деле существуют и о которых группе так или иначе известно. Но здесь речь идёт о якобы расходах, то есть по сути тех, которые на самом деле не существуют. Здесь нужно знать кое-что ещё. Когда компания осуществляет финансовое планирование на еженедельной основе, как предлагается делать по технологии Hubbard Management System, то полученный доход распределяется по определённой форме (ФРС — форма распределения средств). Это, по сути, перечень фондов по всем необходимым статьям расходов компании. Для примера это может выглядеть так:

Доход за неделю		5.000.000,00
<b>Фонды прямых расходов*:</b>	<b>2.850.000,00</b>	
Фонд поставщиков	50%	2.500.000,00
Фонд доставки товара	2%	100.000,00
Фонд комиссионных	5%	250.000,00

Маржинальный доход*		2.150.000,00
<b>Фонды переменных расходов:</b>	<b>1.064.250,00</b>	
Фонд управления	15%	322.500,00
Строительный фонд (резервы)	5%	107.500,00
Фонд налогов	8,50%	182.750,00

Фонд новых проектов	7,50%	161.250,00
Фонд кредита	5,50%	118.250,00
Фонд аренды офиса	3%	64.500,00
Фонд оплаты % с продаж	2,50%	53.750,00
Фонд компенсации потерь	2,50%	53.750,00

Скорректированный доход		1.085.750,00
<b>Фонды скорректированного дохода:</b>	<b>1.085.750,00</b>	
Фонд оплаты труда (ФОТ)	45%	488.587,50
Фонд продвижения	14%	152.005,00
Фонд благотворительности	3%	32.572,50
Фонд приобретения основных средств	10%	108.575,00
Фонд юридических вопросов	2%	21.715,00
Фонд обучения персонала	5%	54.287,50
Фонд премиальных	5%	54.287,50
Фонд корпоративных расходов	4%	43.430,00
Фонд расходов на УПП	12%	130.290,00

По сути, здесь речь идёт о расчёте той самой точки безубыточности, которая и формирует потребность в доходе, если вы помните. И для этого есть точный алгоритм действий, как это правильно делать для компании любого размера. Конечно, чтобы грамотно разработать ФРС, правильно рассчитать проценты фондов, определить сам перечень этих фондов, нужно следовать определённым правилам. Со всем этим, как я уже писал раньше, можно подробно познакомиться, изучить всё это и попрактиковаться со своими цифрами на Продвинутом прак-

тическом курсе «Финансовое планирование». Этот курс предоставляет компания «ATManagement» в Санкт-Петербурге.

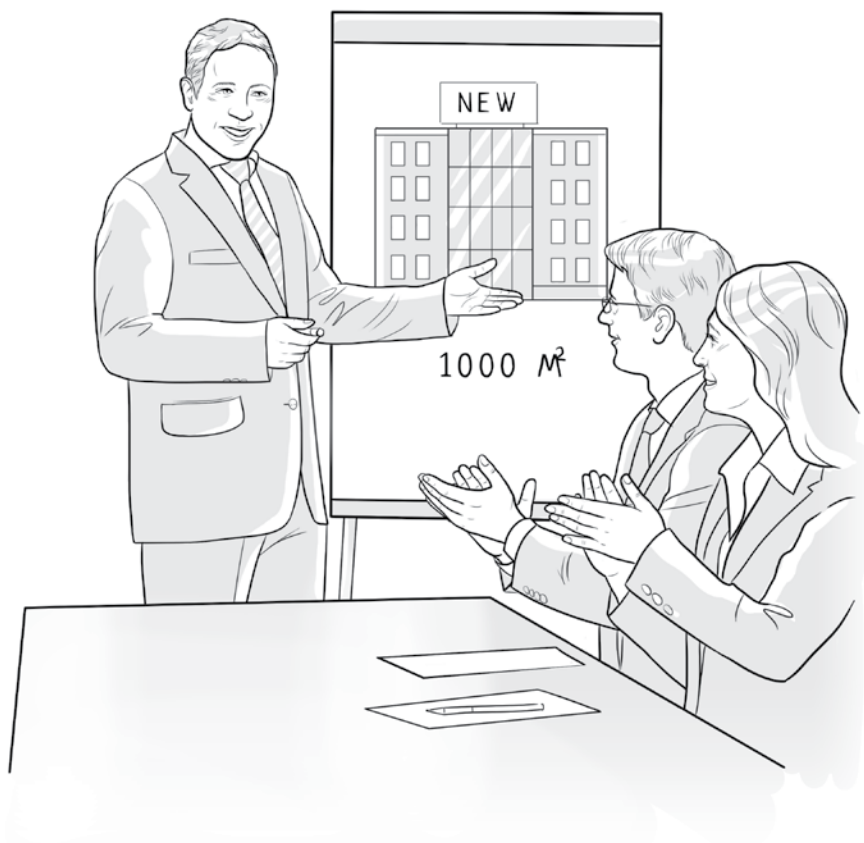
Вернёмся к рассмотрению того, как же на практике маскировать избыточные средства под «необходимые расходы». Возьмём, к примеру, фонд кредита (см. пример ФРС выше). Предположим, у нас была цель избавиться от кредита, и это причина, почему мы для этого создали специальный фонд (допустим, мы из этого фонда платили как проценты, так и погашали само тело кредита). Помещая в этот фонд на еженедельной основе по 5,5% от маржинального дохода, мы к какому-то сроку полностью рассчитались по этому кредиту. Будет неправильно теперь взять и убрать из ФРС данный фонд. Группа уже привыкла к данной нагрузке, и если мы избавились от кредита, значит, получаемого дохода было достаточно, в том числе и для этого. Следите за мыслью? Не нужно после этого (по правде говоря, радостного события) кричать во всеуслышание, что мол:

«УРА!!! У нас больше нет кредитной нагрузки, и мы больше ничего не должны этому банку-кровопийце». Пусть всё остаётся, как было. Вы, конечно, можете, как говорится для чистоты эксперимента, изменить название этого фонда. Пусть он теперь называется «Фонд страхования от кредита» или как-то там ещё, это не столь важно. Важно оставить 5,5% в ФРС, и пусть себе дальше туда на еженедель-



ной основе продолжают поступать деньги. Глядишь, так и на «яхту» накопится. Видите, как это может работать.

Другой пример маскировки. Также в приведённом выше примере ФРС есть «Фонд комиссионных». Здесь имеется в виду, что если кто-то, допустим наш очень лояльный клиент, рекомендует наши товары или услуги своим друзьям и знакомым, и мы это можем отслеживать, то у нас для этого случая есть правило. Мы поощряем такую работу (можно сказать, нашего внештатного сотрудника — ВНС\*) и выплачиваем ему официальным образом (по агентскому договору) комиссионные в размере 5% от суммы покупки. Однако, скорее всего, не каждая покупка в нашем еженедельном доходе будет осуществляться при содействии ВНСов. Какие-то да, а какие-то нет. Но мы всегда можем откладывать деньги в данный фонд с полной суммы недельного дохода. В таком случае в этом фонде, конечно же, неизбежно будут образовываться излишки, что и требовалось доказать. Очередная прибавка к нашей «яхте». Что опять же неплохо само по себе, т.к. означает лишь то, что тот день, когда мы пойдём в море, наступит теперь немного раньше.



СТАБИЛЬНОЕ  
ДАНИЕ

## 10

**«Экономия, направленная  
на образование избыточных средств,  
состоит не в сокращении расходов.  
Она состоит только в том, чтобы ввести  
дополнительные “расходы”,  
которые станут избыточными средствами».**

В этом данном, по сути, сказано, что, если мы хотим «выкроить» какие-то средства за счёт экономии, то это не тот путь. Верным будет только такой подход — если нам *ещё* на что-то нужны дополнительные средства, то получить мы их можем путём опять же введения в перечень уже существующих расходов дополнительных «расходов». Снова мы видим привычки, значит, снова это якобы расходы. Понимаете, развитие бизнеса всегда, как правило, предполагает дополнительные расходы. И у владельцев постоянно возникают всё новые и новые идеи в отношении этого. К примеру, возникает такая идея — купить офис для компании в собственность. И о таком приобретении, конечно же, нужно позаботиться заранее. Иными словами, гораздо предпочтительнее всегда следовать

такому подходу — мы всегда зарабатываем деньги *до* того, как они нам потребуются. И это данное, в том числе, предназначено для осуществления такого подхода. Уверен, вы согласитесь, что идеально развиваться на собственные деньги, а не на кредитные. Конечно, кто-то скажет, что это медленно и что нужно действовать быстро и всё такое. Может быть, и так. Никто не отрицает, что в каких-то ситуациях кредитные средства в разумных пределах можно привлекать и использовать для развития. Видите? Для развития. Однако в реальности можно наблюдать, что бизнесмены зачастую берут кредиты не для развития, а для погашения текущих просроченных платежей, что, по сути, усугубляет ситуацию. В общем, правильно иметь такую стратегию — зарабатывать много денег, не иметь долгов и развиваться на свои собственные средства. Такая стратегия в финансовой политике предприятия однозначно обеспечит для бизнеса должный уровень жизнеспособности.



СТАБИЛЬНОЕ  
ДАННОЕ

## 11

**«Чтобы образовать избыточные средства, нужно ввести дополнительные расходы, которые затем превратятся в избыточные средства. Можно истратить впустую до 50% дохода организации, чтобы в итоге избыточные средства составили 10%.**

**В некоторых случаях это единственный способ образования избыточных средств. Почему? Смотрите пункты 1 и 2 выше».**

Пожалуй, самое непростое для понимания данное. И опять всё кроется в прояснении и понимании отдельных слов. Идея из первого предложения в этом стабильном данном нам уже известна и, надеюсь, понятна. А вот второе предложение начинается со слова *можно*. Слово *можно* здесь использовано в значении — *допустимо*. Иными словами, допустимо потратить впустую до 50% дохода. Как это? Всё равно пока не укладывается. Давайте еще раз посмотрим, что значит потратить деньги впустую. Это, как мы уже с вами знаем, означает произвести такие расходы, которые нам практически ничего не дают в сравнении

с другими тратами. Понимаете, очень важно видеть разницу между просто расходом и инвестицией. Если мы что-то инвестируем, то мы ожидаем какую-то прибавку к вложенным средствам, а если мы просто тратим, не ожидая прироста на вложенный капитал, то такой расход можно справедливо назвать расходом впустую. Вот и вся разница. Мистер Хаббард советует относиться к финансам следующим образом:

**«Чтобы лучше понять финансы как ТОВАР, на финансы нужно посмотреть, как если бы они были бобами. Сколько-то бобов вкладывается в организацию и сколько-то бобов получают назад сверх того, что было вложено».**

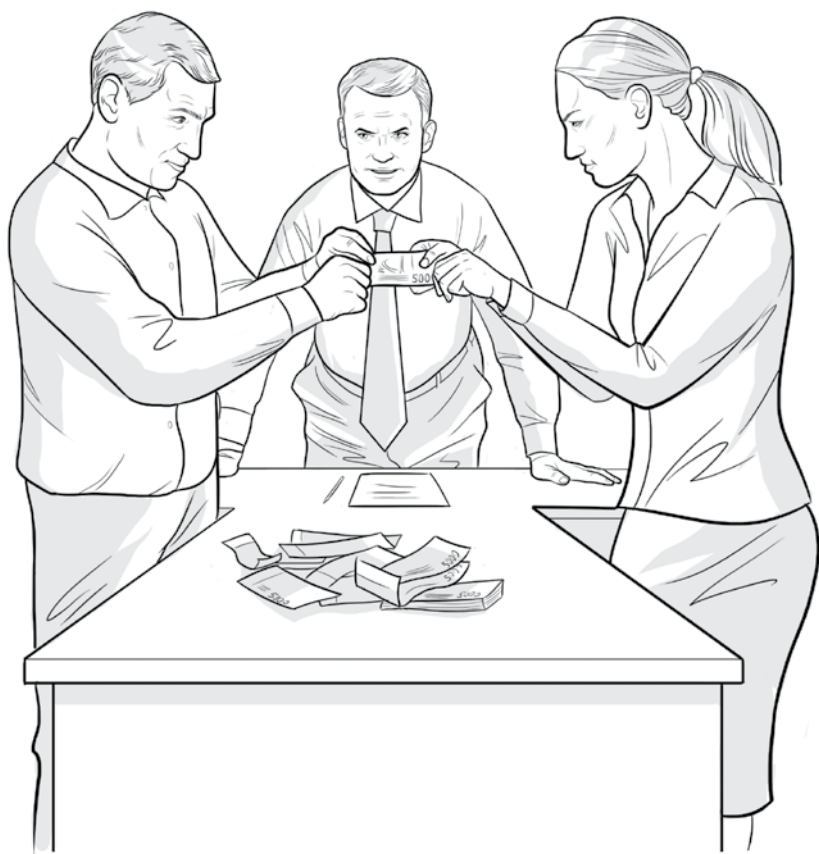
Возвращаясь к стабильному данному и понимая правильно теперь, что значит расходовать впустую, ещё важно уточнить — что здесь такое *доход*. Например, если вы продаёте услуги и себестоимость этих услуг не связана с поставщиками, то здесь понятно, полученные деньги от клиента — это и есть доход. А вот если вы продаёте, к примеру, продукты питания от производителей-поставщиков, то вы не можете себе позволить потратить 50% всей выручки, если, к примеру, наценка у вас составляет 30%. Т.е. вы купили товар у поставщика за 100 руб., наценили его на 30%, и продали клиенту за 130 руб. В этом случае доходом будет правильно считать — 30 руб. Вот от этих 30 рублей и допускается потратить впустую до 50%, но не более того. Это означает, что можно потратить и 30, и 20

процентов, или вообще ничего не тратить впустую.

Всё равно кажется как-то нелогичным такое утверждение само по себе. Зачем нам тогда вообще допускать расходы впустую? Эта, на первый взгляд, нелогичность поясняется в последних предложениях этого одиннадцатого данного, где сказано, что «В некоторых случаях это единственный способ образования избыточных средств. Почему? Смотрите пункты 1 и 2 выше». Пункты 1 и 2 выше — это, конечно же, наши первые два стабильных данных: 1. «Организация будет пытаться потратить больше, чем она производит» и 2. «Экономия направлена на то, чтобы не дать ей потратить больше, чем она зарабатывает». Однако, похоже, всё ещё остаются вопросы. А почему 10% в итоге? При рассмотрении шестого стабильного данного был описан определённый способ образования избыточных средств. Я напомним. Например, сотрудники просят одобрить расход на кофе/чай в офис (это расход впустую), и реально всё это стоит, допустим, 1000 руб. в неделю. В ФРС нужно эту статью расхода запланировать из расчёта 1100 руб., т.е. на 10% больше. И после того, как на кофе/чай *реально* будет потрачено только 1000 руб., 100 руб. затем образуются как избыточные средства. Это и есть те самые 10%. Понимаете, группа всё равно будет стремиться потратить все деньги, которые есть. И ей так или иначе будет удаваться это делать, так пусть даже и с этих трат (расходов впустую) мы будем образовывать нужные нам избыточные средства. Потому как *в неко-*



*торых случаях* (особенно, когда в компании совсем невысокий доход) для финансового директора просто уже никак иначе не получается «заныкать» хоть какие-то деньги, которые в последующем для группы будут точно более ценными, чем кофе/чай в офисе. Надеюсь, теперь вам стала более понятна суть этого непростого, на первый взгляд, стабильного данного. Вообще, я всегда рекомендую при работе со всем этим материалом, рассматривая все эти стабильные данные, ещё и ещё раз их перечитывать, прояснять слова, приводить для себя как можно больше примеров с цифрами, делать зарисовки и т.д. Досконально во всем этом разобравшись, вы сможете по-настоящему оценить всю силу и мудрость этих законов.



СТАБИЛЬНОЕ  
ДАННОЕ

## 12

**«Отдельный человек всегда разумнее группы».**

Это данное, которое как-то сразу не вызывает однозначного согласия с ним. Ведь почти всем известна такая поговорка, что «одна голова хорошо, а две лучше». Или ещё по-другому говорят, что «в споре рождается истина», а если есть спор, то это уже не один человек. Ну, в общем можно много чего ещё услышать на эту тему. И в основном всё это будет в пользу комитетов, советов, совещаний, заседаний, съездов, государственных дум, сенатов, конгрессов и прочих форм и способов коллективного мышления. Поэтому, глядя на это 12-е стабильное данное, как-то сразу хочется поспорить и не согласиться с таким утверждением.

Однако прежде всего давайте вспомним, что все эти стабильные данные — это данные в отношении финансов. Возможно, для каких-то иных тем и ситуаций режим «мозгового штурма» или режим совещаний и заседаний может быть полезен, но точно не в отношении денег. Честно говоря, вообще коллективное мышление

как таковое в большинстве случаев может быть очень разрушительно. Можно пронаблюдать, что любое открытие, какая-то стоящая идея — это всегда работа одного человека. Группа может подхватить это начинание и в последующем поддерживать его, если в самом начале эта идея проскочила мимо её внимания. Но если у группы спросить совет в отношении того «стоит ли изобретать лампочку?», то группа очень «умело» уничтожит эту идею своими советами, рассуждениями и предостережениями, почему не получится это сделать. Вы наверняка встречали людей, которые предпочитают не делиться своими идеями с другими до поры до времени, мол, сглазят и всё такое.

Ну да ладно, вернёмся к финансам. Давайте представим группу людей. Они сидят за столом, на котором лежат, предположим, 10 000 000 руб. наличными, и у них есть задача разделить эти деньги. Думаю, что вы согласитесь, что итоговый результат будет очень далёк от идеала. Будут эмоции, ругань и прочие иррациональные проявления группового разума. И с другой стороны, есть определённая уверенность, что если эту процедуру проделает один человек, наделённый полномочиями блюсти интересы всей группы, то результат будет однозначно другой. Конечно, здесь нужно полагать, что этот самый человек должен иметь честные намерения в отношении этой группы, быть достаточно компетентным в отношении её целей и способным эффективно управляться с цифрами и производить правильные расчёты. Вы можете про-

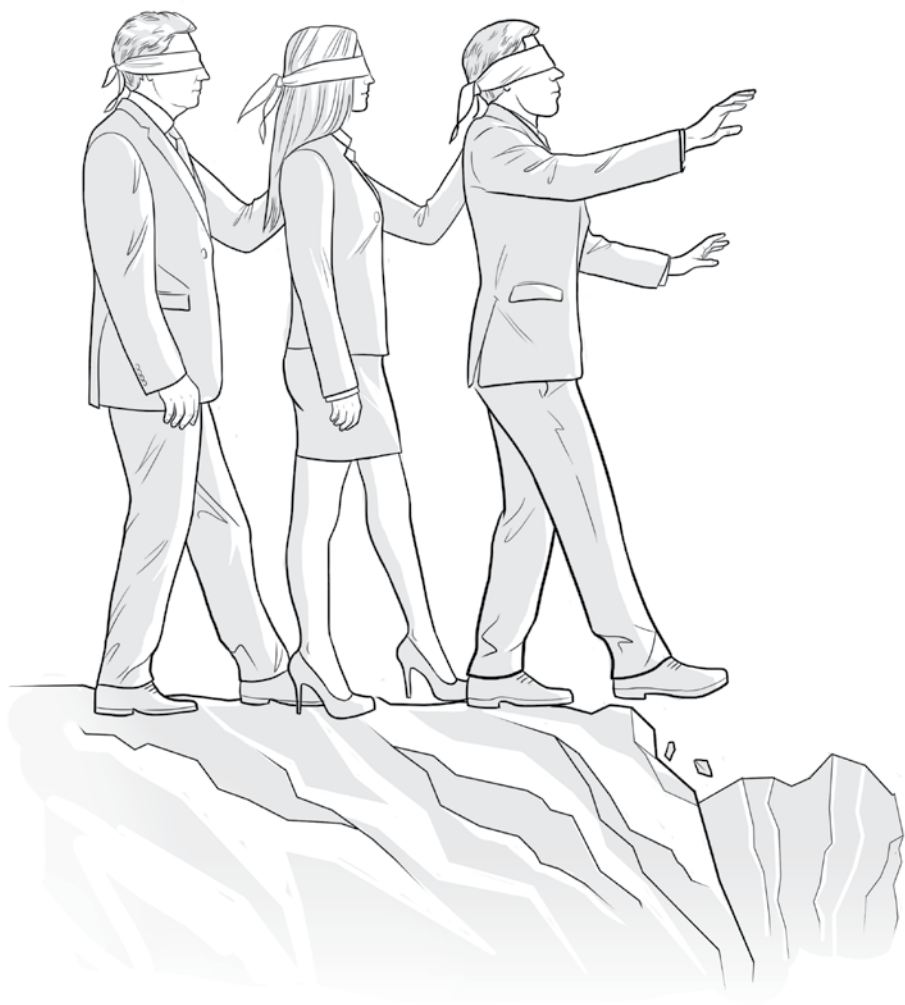
наблюдать, как это стабильное данное применяется в самой процедуре еженедельного финансового планирования, которая была кратко описана в пятой главе.

У нас есть доход за неделю, предположим, 10 000 000 руб. Финансовый директор сразу забирает, так сказать, «свое». Ведь в нашем доходе точно есть часть денег, которые нам (группе) не принадлежат. Это могут быть налоги, деньги поставщиков, обещанные комиссионные с продаж, фонды управления и т.д. В каждом конкретном случае есть свои правила, что именно отнести к таким (не нашим) деньгам. Оставшиеся деньги поступают на рассмотрение Исполнительного Совета (это Исполнительный директор и его заместители). Они собираются на своё заседание в четверг, 16:00 и планируют доход на следующую неделю. И это первый шаг процедуры финансового планирования. Всего их 15. Ещё раз напомним, что подробно со всеми этими шагами, с тем, как их выполнять, в чём их суть и т.д., можно ознакомиться на Практическом продвинутом курсе «Финансовое планирование» (полная информация об этом — на сайте [www.admintech.ru](http://www.admintech.ru)).

В рамках всей этой процедуры Исполнительный Совет рассматривает все заявки на приобретение от сотрудников (ответственных за те или иные статьи расходов), которые в письменном виде были ими поданы в течение прошедшей недели. Какие-то заявки одобряются, какие-то отклоняются. Все деньги пол-

ностью распределены. В «мешке» ноль. После этого проект директивы ФП (директива финансового планирования — это своего рода приказ, распоряжение или указание к исполнению, т.е., по сути, одобренный Исполнительным Советом список ближайших предстоящих расходов к оплате) отправляется на утверждение Финансовому директору. Он же либо одобряет его, либо отправляет на доработку с указанием того, что именно нужно исправить или поменять и почему. И только после того, как данная директива будет окончательно утверждена Финансовым директором, никакие изменения в неё уже никому внести нельзя, и она поступает в бухгалтерию к исполнению. Видите, как этот принцип («отдельный человек всегда разумнее группы») реализован здесь.

Вообще, если вы посмотрите, то даже в семье обязательно кто-то один «носит шляпу» Финансового директора. Либо муж, либо жена. Конечно, у каждого из них в отдельности, скорее всего, есть какие-то свои личные деньги и расходы, но *семейный* бюджет блюдёт именно один человек. Как правило, это получается само собой, и эту шляпу «подбирает» и надевает на себя тот, кто в большей степени способен её нести. Потому как это всего лишь здравый смысл, ничего больше. И получается, мы интуитивно понимаем, что в отношении финансов в итоге «отдельный человек всегда разумнее группы».



СТАБИЛЬНОЕ  
ДАНИЕ

## 13

**«Когда организация в финансовом отношении теряет почву под ногами, это означает, что ею “руководит” человек, который является всего лишь следствием группы и не способен действовать самостоятельно при осуществлении планирования и при управлении группой».**

Здесь простой и понятный вывод — если теряем почву под ногами в финансовом плане, значит, нами руководит кто-то, кто является следствием группы. Слово «руководит» здесь взято в кавычки, что, как мы знаем, означает — якобы руководит. А слово *следствие*, конечно же, означает то, что данный человек не может мыслить и действовать с точки зрения интересов группы, он, что касается денег, как бы идёт на поводу у группы, у отдельных её членов. Он не может отказать, сказать «нет» тогда, когда это необходимо. И не имея такого, так сказать, государственного подхода в отношении доходов и расходов, он в итоге обязательно приведёт свою группу (организацию, компанию, семью) к такому состоянию, что она рано или



поздно начнёт терять почву под ногами в финансовом отношении. Такой «руководитель», являясь следствием группы, именно по этой причине и не может самостоятельно планировать и управлять. Потому как идя на поводу у отдельных индивидуумов, удовлетворяя их финансовые запросы и прихоти, он как бы «покупает» за счёт этого свою популярность, но по факту ведёт и приводит группу к неплатёжеспособности.



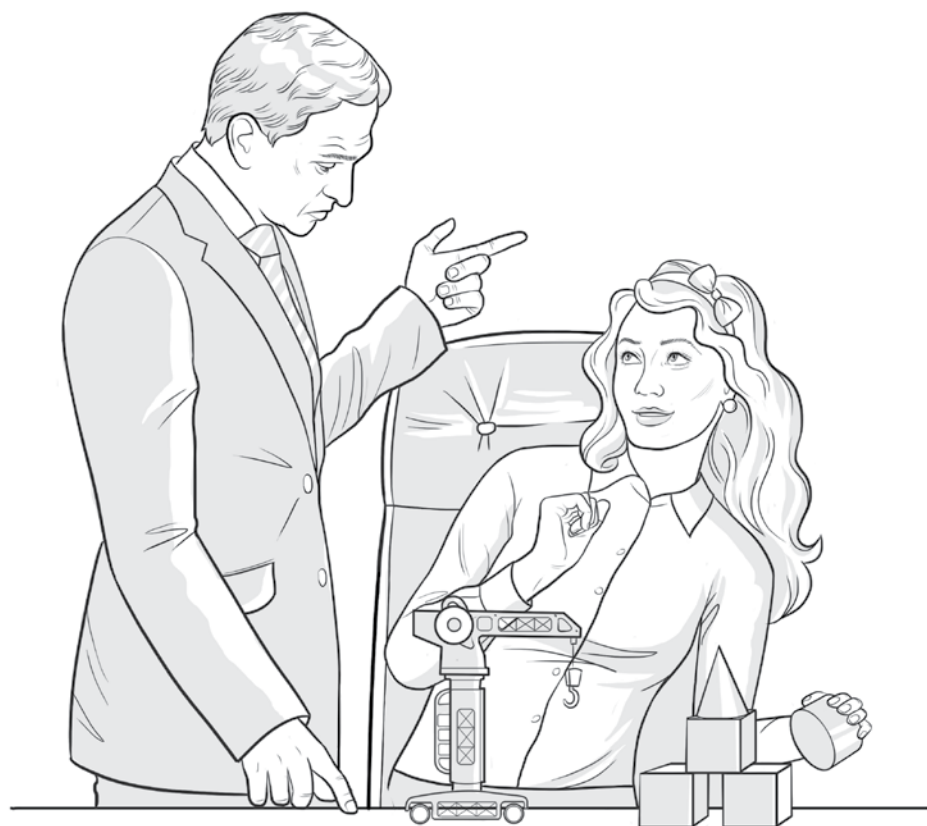
СТАБИЛЬНОЕ  
ДАННОЕ

## 14

**«Единственно возможным действием *правления*, когда организация оказывается не в состоянии зарабатывать деньги на своё существование, является снятие с поста руководителя организации. Данное лицо является всего лишь следствием группы и не занимается планированием или управлением».**

*Единственно возможным* означает, что по-другому никак. *Правление* — это орган, управляющий каким-то учреждением, организацией. По факту в большинстве случаев это учредитель или учредители компании, те, кто её создал, или в больших компаниях — орган, наделённый полномочиями правления. Получается, что кроме как снятие с поста руководителя организации, которая не в состоянии зарабатывать деньги на своё существование, никаких других мер принять невозможно. Очень категоричное утверждение. Не так ли? Знаете, когда владельцы компаний узнают об этом стабильном данном, то они волей-неволей тут же начинают задумываться в отношении себя самих. Ведь в большинстве случа-

ев, как нам известно, владельцы компаний одновременно зачастую являются также Исполнительными директорами. Помните главу «Три в одном или один в трёх»? И что же получается, говорят они, если у меня дела в компании идут не очень хорошо, то выходит, я сам себя должен снять с поста руководителя? Получается, что так. Иногда человек может великолепно носить шляпу создателя, постановщика целей и при этом быть отвратительным администратором. В таком случае лучше нанять себе толкового управляющего, и пусть он займёт пост Исполнительного директора (если честно, то хороший администратор всегда на вес золота). А вы продолжайте создавать и ставить цели, что является даже более ценным, чем руководить оперативной деятельностью компании. Понимаете, это закон. И до тех пор, пока мы будем его игнорировать, у нас будут продолжаться неприятности с деньгами, и чем дольше это будет происходить, тем больше будет этих проблем. И об этом свидетельствует следующее стабильное данное.



СТАБИЛЬНОЕ  
ДАНИЕ

# 15

**«Чем раньше правление выявит  
руководителя организации, не справляющегося  
со своими обязанностями, и заменит его,  
тем лучше в его области будет людям».**

Я помню, как мы примерно в 2008 году консультировали один достаточно крупный холдинг. Там был один владелец, у которого в этом холдинге было несколько разноплановых бизнесов. Самым крупным или, лучше сказать, самым доходным из них была компания, которая сдавала в аренду очень хорошие торговые площади, которые были в собственности этого владельца. Этих площадей было много, и, так как все они находились в центре города, никаких проблем с тем, чтобы они всегда были сданы в аренду, не было, причём по очень выгодным ценам. Знаете, такой незамысловатый бизнес, но по факту очень выгодный. И из всех других бизнесов этого владельца этот бизнес, конечно же, был самым доходным и самым устойчивым. Знаете, своего рода такая «дойная корова». Всего в холдинге было 9 разных направлений — различная

торговля, обработка древесины, юридические услуги и т.д. Одна из этих компаний занималась продажей дорогой одежды ручной работы из Европы. Поставщиком этой одежды был один достаточно известный тогда модельер. Намеренно не хочу называть никаких имён. Чтобы было понятно, каков был данный бизнес по так называемой денежной ёмкости, достаточно сказать, что, к примеру, заказ осенне-зимней коллекции этой одежды составлял около 1 300 000 евро. Так вот, Исполнительным директором этой компании была дочь этого владельца. Увлечённая, позитивная девушка, которой вся эта деятельность явно доставляла удовольствие, но по большому счёту выглядело всё так, что это больше было похоже на хобби для неё, чем на бизнес. Она всегда понимала, что за её спиной есть папа со своей «дойной коровой», если что. И поэтому она не особо себя утруждала заботой о доходе компании. Одним словом, с коммерческой точки зрения эта компания явно не отвечала нужным требованиям для понятия бизнес, где доходы должны опережать расходы. Здесь всё было наоборот. Мы общались с владельцем на эту тему и обсуждали сложившуюся ситуацию в данной компании. Конечно же, мы руководствовались всеми этими стабильными данными, где, в частности, говорится, что только снятие с поста руководителя может изменить ситуацию к лучшему. Он нас слушал, соглашался, но в итоге ничего с этим не делал. И его можно было понять, всё же она была его дочерью и всё такое.

Однако иногда нужно очень чётко для себя определить, в какую игру мы играем — в бизнес или во что-то другое. Жизнь разумным образом сама вмешалась в разрешение этой ситуации — дочка ушла в декрет. На её место удалось поставить неплохого управляющего, и статистики компании сразу же пошли вверх. Вот, по сути, яркий пример того, как всё это работает. Однако сразу встаёт вопрос — как точно можно определить, соответствует человек должности руководителя компании или нет, и по каким таким признакам это можно было бы выявить? Здесь нам в помощь следующее стабильное данное.





СТАБИЛЬНОЕ  
ДАНИЕ

# 16

**«Плохого руководителя организации можно выявить по следующим признакам:**

- а) “состоянию игр” какой-либо части организации по отношению к правлению;**
- б) желанию организации получить финансирование от правления или использовать доход правления или мой доход для продолжения своей работы;**
- в) низкому доходу в целом;**
- г) протестам против использования правлением “их денег”.**

***По* всем этим признакам и *по* каждому в отдельности можно будет обнаружить организацию, которая никем не управляется и которая приводит людей в паршивое состояние.**

**Таким образом, чем быстрее правление предпримет меры, чтобы снять с поста руководителя организации, тем легче будет исправить ситуацию и тем быстрее организация оправится».**

В пункте а) мы видим такое понятие, как «состояние игр». Что это означает? Для того чтобы существовала любая игра, в ней обязательно должны быть соперники или противники. Нельзя победить в игре, если некого побеждать. Когда мы говорим о бизнесе или о какой-то компании, то очевидно, что и владелец, и руководители, и любой другой персонал компании — это всё члены *одной* команды. Они не соперники и не противники друг другу. У них есть с кем бороться. Это и конкуренты, и зачастую непростые условия современной действительности, бизнес-среды и т.д. И если они тем или иным образом начинают противостоять друг другу, то имеет место «состояние игр», и это один из признаков того, что группой «руководит» плохой руководитель. Как это можно наблюдать? Ну, к примеру, Исполнительный директор может пообщаться с учредителем по поводу каких-то планов и идей, а после пойти обсуждать это с другими в курилке, критикуя при этом мнение владельца по тому или иному вопросу. Если вы слышали или видели по телевизору что-то о забастовках, то это также не что иное, как «состояние игр».

В пункте б) сказано о желании организации получить деньги от правления для продолжения своей работы. В той истории о дочери владельца это очень хорошо просматривалось. Можно легко себе представить, как она могла просить у отца деньги на очередную осенне-зимнюю коллекцию, чтобы была возможность продолжать эту не очень прибыльную

деятельность, потому как без денег (которых было явно недостаточно) поставщик новую партию одежды, конечно же, не отправлял.

Пункт в) *низкому доходу в целом* нужно правильно понимать. В компании бывают разные периоды. Бывают спады и подъёмы, связанные с доходом, и это не означает, что когда в компании есть единичный провал по доходу, то нужно сразу же снимать с поста руководителя компании. Вовсе нет. Здесь речь идёт, по сути, о постоянно низком доходе.

Если ваш бизнес может быть прибыльным и вы не торгуете печатными машинками или кассетами для старых видеомэгнитофонов, то у компании должен быть определённый выживательный уровень дохода. И если такого нет и если компания самостоятельно не зарабатывает на своё существование, значит, это тот самый случай.

А в пункте г) сказано о протестах в отношении использования правлением «их денег». По сути это означает, что группа начинает тем или иным образом добиваться того, чтобы учредители не получали свои дивиденды и любые другие деньги на развитие компании. Заметьте, что в этом данном сказано, что по *всем* этим признакам и *по каждому в отдельности* можно будет выявить плохого руководителя. Иными словами, достаточно лишь одного из всех

перечисленных признаков, чтобы как минимум задуматься о снятии с поста такого «руководителя». И правильно будет не просто задуматься, а реально применить это данное. Что означает сделать именно так, как там написано, потому как есть следующее данное.



СТАБИЛЬНОЕ  
ДАНИЕ

# 17

**«На протяжении 14 лет все попытки *правления* “исправить ситуации в области” без замены местного руководителя *никогда* не приводили к успеху. В случае, если где-либо на протяжении слишком долгого времени будет допускаться некомпетентное управление организацией, возвращение её к нормальной деятельности будет требовать героических усилий головной организации и огромных финансовых затрат с её стороны».**

Чем глубже ныряешь, тем сложнее вынырнуть. Точно также и здесь. Можно продолжать и продолжать игнорировать всё это в надежде, что всё изменится к лучшему. Однако все эти попытки, к сожалению, ни к чему не приведут.

И это также жёсткое правило, нарушение которого порой будет стоить компании очень дорого. Кроме всего прочего, в таком случае компанию ждёт ещё кое-что неприятное. И об этом сказано в следующем данном.





СТАБИЛЬНОЕ  
ДАННОЕ

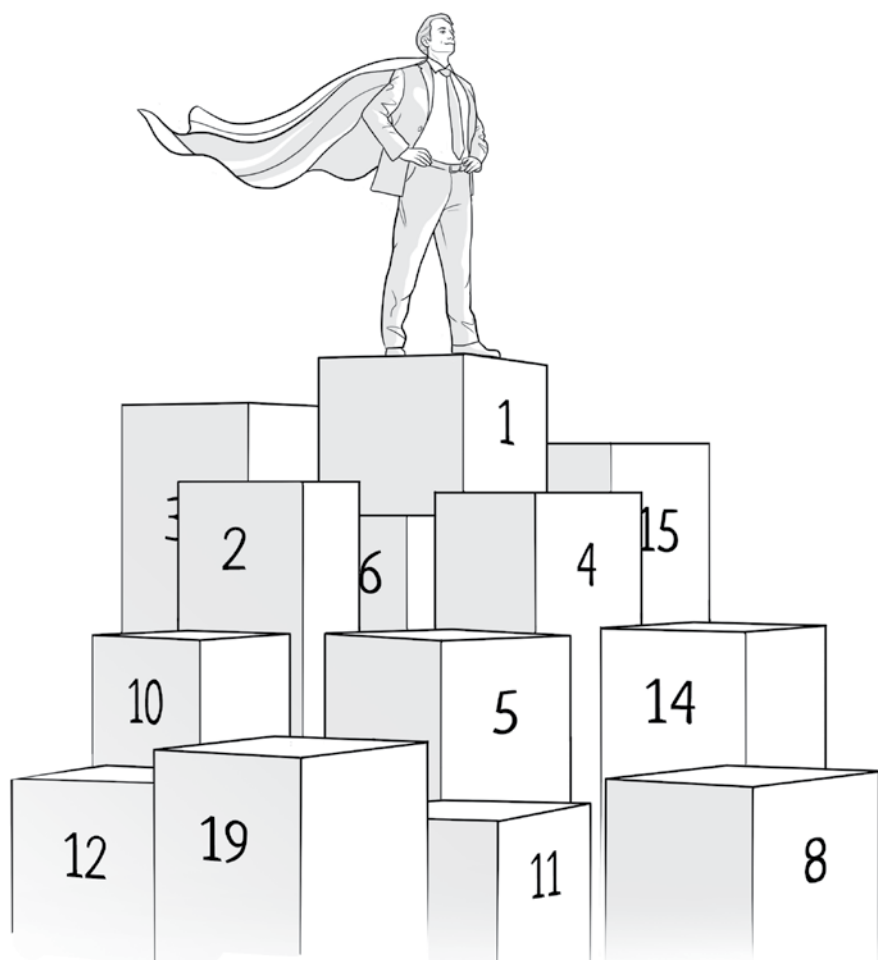
## 18

**«За ситуациями, изложенными  
в пункте 16, всегда следуют публикации  
негативного содержания и проблемы,  
причём дела обстоят тем хуже, чем дольше  
правление не предпринимает мер».**

Все четыре пункта, которые изложены в 16-м стабильном данном, неизбежно приведут к тому, что репутация компании пострадает. Заработать доброе имя — надо постараться, а вот испортить его — много ума не надо. Негативные публикации — это не обязательно какие-то статьи или сообщения в прессе. Тревожные слухи в курилке, кривотолки среди поставщиков или клиентов — всё это также своего рода публикации негативного содержания.

Вы можете научиться рассчитывать точку безубыточности, правильно разрабатывать ФРС (форму распределения средств), перейти на еженедельное финансовое планирование и т.д., но при этом продолжать игнорировать стабильные данные с 13-го по

18-е — и у вас ничего не получится. Но если вы будете правильно использовать *все* эти законы денег, то вас ждёт безбедное будущее, и тому в подтверждение последнее стабильное данное.



СТАБИЛЬНОЕ  
ДАННОЕ

## 19

**«Если вы будете точно придерживаться основ финансового управления, которые изложены в данном инструктивном письме, то вы предотвратите почти все трудности и расстройства в организации — не только в финансах, но и во всём остальном».**

Инструктивное письмо — это определённый тип публикаций. Упомянутое письмо имеет название — «Счёт строительного фонда». И именно в нём и были изложены все эти 19 стабильных данных. Помните, в начале этой книги я писал о том, что бизнесмены в каждом городе имеют практически одинаковый список проблем, с которыми они хотели бы справиться, причём из года в год ситуация с этим не меняется. Так вот, по сути, в этом последнем из 19 стабильных данных сказано, что кроме того, что вы предотвратите почти все трудности расстройства в отношении финансов, вы также уладите всё остальное. Другими словами, тот самый список проблем наконец-то сможет практически сойти на нет. Вот насколько мощными могут быть

все эти законы денег, конечно же, при условии того, что мы их знаем, понимаем правильно и по-настоящему используем.

# Секрет платёже- способности



# Секрет платёже- способности

**Ч**то же такое платёжеспособность? Об этом можно сказать очень просто — это когда денег зарабатывается достаточно. Достаточно для чего? Для оплаты всех текущих счетов. Получается, что человека или группу можно назвать платёжеспособным тогда, когда они своевременно платят по всем своим счетам. Как минимум. Однако бизнесмены иногда задают такой вопрос: «А есть ли какой-то примерный критерий идеальной платёжеспособности для компании?» Точно сказать сложно, но я слышал такое мнение, что по-настоящему платёжеспособной компанию можно назвать тогда, когда она способна прожить без дохода 2 года. Т.е. компания или любая другая группа за счёт своих резервов (помните «деньги под матрасом») сможет просуществовать два года без дохода. Конечно, это также нужно правильно понимать. Видимо, здесь



имеется в виду, что в случае каких-то потенциальных форс-мажорных обстоятельств компания может оказаться в ситуации, когда она будет лишена возможности получать хоть какой-то доход. В этом случае она, конечно же, будет вынуждена, что называется, «затянуть пояса». Но чтобы сохранить основной костяк сотрудников и хоть как-то поддерживать свою жизнеспособность, ей придётся так или иначе нести определённые расходы. И если у компании есть такой запас денег в наличии (именно денег, а не каких-то других материальных ценностей), который ей позволит просуществовать в таком режиме (без дохода) два года, то такую компанию можно сегодня назвать по-настоящему платёжеспособной. Естественно, чем больше компания, тем больше должны быть эти резервы. Понимаете, ведь деньги в резервах — это, по сути, отложенные счета к оплате. Поэтому как те самые форс-мажорные обстоятельства (если они произойдут) и предъявят нам необходимые счета к оплате, которые нам по-любому нужно будет оплатить, чтобы выжить. Видите, какая идея жизнеспособности (продолжительности существования бизнеса) заложена в истинной платёжеспособности. Когда владельцы узнают о таком критерии платёжеспособности, они почему-то глубоко вздыхают при этом и, почёсывая свой затылок, как-то не очень весело рассуждают о своём текущем уровне платёжеспособности. Есть над чем задуматься, не так ли? Если мы действительно хотим, чтобы наш бизнес существовал вечно, то в таком случае нам

по-любому необходимо именно так относиться к понятию платёжеспособность и никак не иначе.

Ещё важно затронуть такое понятие, как кредитоспособность. Оно полностью связано с доверием. Мы все с вами (так же, как и наши клиенты) являемся покупателями товаров и услуг. И мы, если вы посмотрите на это внимательно, всегда расстаёмся со своими деньгами лишь в том случае, если доверяем тому, кто продаёт те самые товары или услуги. Нет доверия — нет денег. Всё просто.

Но понятие кредитоспособности затрагивает также такой вопрос, как долги. Или, лучше сказать, технологию того, как правильно работать со своими долгами (если таковые имеются), чтобы иметь хорошую кредитоспособность. Так случается, что иногда мы попадаем в ситуации, когда у нас образуются долги. Доход был недостаточным, мы на совершили кучу ошибок при обращении с деньгами и попали в такую вот неприятную ситуацию. Как правильно поступать в этих случаях? Есть такое правило, как «оплата счетов по установленную дату». Что это значит? Это означает, что, когда у вас появились просроченные счета к оплате, вам необходимо их начинать оплачивать по определённой системе. Она заключается в том, что вы полностью сначала оплачиваете самый ранний счёт, потом следующий, потом следующий, двигаясь к настоящему времени. Т.е. вы не платите вперёд тому кредитору, который

«громче всех кричит», а стремитесь следовать установленной последовательности по самой ранней дате просроченного платежа. И никак не иначе. В противном случае возникшая неплатёжеспособность будет растягиваться во времени всё дальше и дальше, и пропорционально этому ваша кредитоспособность (доверие к вам) будет становиться всё хуже и хуже. Конечно, во всём могут существовать исключения. Если вам угрожают, к примеру, за неуплату отключить электричество или связь, то будет глупо не заплатить поставщикам этих услуг. Тогда мы вообще уже не сможем ничего заработать, чтобы полностью рассчитаться с нашими долгами. Но при отсутствии подобных угроз нужно стараться всегда следовать этой системе — «Оплате счетов по установленную дату».

Также здесь уместно рассмотреть ещё и такое понятие, как реструктуризация долга\*. Это не имеет отношения к системе — «Оплате счетов по установленную дату», где есть ряд просроченных обязательств разным людям или поставщикам. Ещё раз повторюсь, в этом случае мы последовательно, начиная с самого раннего, полностью оплачиваем каждый такой счёт. Понятие *реструктуризация долга* скорее применимо, когда у вас есть один, но достаточно большой долг. И в таких случаях можно и нужно действовать таким образом: допустим, вы заняли у кого-то 100 000 руб. и обещали отдать их через месяц. Но так сложились обстоятельства, что у вас не получилось отдать вове-

мя, как вы это обещали и планировали. Образовался долг — просроченное обязательство. У вас может существовать такая точка зрения — я брал 100 000 руб. одной суммой, значит, одной суммой и нужно возвращать. И вот вы живёте с этой мыслью и стараетесь собрать всю эту сумму полностью, но этого не происходит, и не происходит, и не происходит. А время идёт, и ваша кредитоспособность продолжает падать пропорционально просроченному времени. Лучше поступить так: нужно передоговориться со своим кредитором и согласовать с ним, что вы, предположим, будете ему отдавать по 10 000 руб. в месяц. Он, скорее всего, с этим будет не очень согласен и, возможно, будет продолжать настаивать на возврате всей суммы полностью. Но вы просто начните ему отдавать по 10 000 руб. в месяц, даже если он с этим был не согласен. При таком раскладе у вас есть 10 счетов к оплате по 10 000 руб. каждый. И все они разбиты по определённым датам — на каждый месяц. Теперь важна дисциплина. Регулярно (раз в месяц) оплачивая эти счета, вы свою общую задолженность как бы приближаете к настоящему времени. Ваша кредитоспособность при таком раскладе явно начинает улучшаться, а не наоборот. Пройдёт один месяц, второй, третий и вы не заметите, как полностью рассчитаетесь. Вот как это работает. Чтобы иметь хорошую кредитоспособность, не обязательно иметь много денег. У вас может быть много денег и отвратительная кредитоспособность, и, наоборот, у вас может быть мало денег и отличная кредитоспособность. Всё зависит от того,

насколько правильно вы относитесь к оплате своих просроченных финансовых обязательств.

Далее я приведу 7 пунктов того, как сохранять платёжеспособность. Что именно нужно делать, чтобы иметь достаточно денег для всего, что потребуется. Если вы хотите быть богатым и успешным человеком, то я рекомендую вам очень внимательно изучить эти семь пунктов, распечатать их на отдельном листе бумаги и повесить на своём рабочем месте, как напоминание для постоянного применения. Вы увидите, как все те законы денег (19 стабильных данных в отношении финансов), которые мы с вами достаточно подробно уже рассмотрели, по сути, вплетаются во все эти 7 пунктов. Вот они:

**1. «Зарабатывайте много денег».**

(Без комментариев.)

**2. «Тратьте меньше, чем зарабатываете. Это обеспечивается хорошей системой заказов на приобретение и бдительным финансовым управлением».**

(Этот пункт по сути включает в себя ту самую систему финансового планирования на еженедельной основе, а также 1-е, 2-е, 3-е, 6-е, 10-е, 11-е стабильные данные.)

**3. «Заработайте деньги до того, как они вам потребуются».**

(Планирование дохода, 9-е стабильное данное и избыточные средства.)

**4. «Постепенно создайте запас имеющихся в наличии средств, который послужит вам в качестве “подушки”, если вам случится “упасть”, и никогда не падайте».**

(По сути, все те стабильные данные, где речь идёт об избыточных средствах. Здесь также сказано — *средства в наличии*. Надо правильно это понимать. Это именно деньги. А деньги в наличии — это не деньги, вложенные в недвижимость или во что-то ещё, т.е. находящиеся на счетах в банке или в наличном виде.)

**5. «Сохраняйте отличную кредитоспособность. Она послужит вам второй “подушкой”».**

(Оплата счетов по установленную дату, 5-е, 7-е стабильные данные и не только.)

**6. «Откажитесь от идеи тратить деньги из резервов. Вместо этого зарабатывайте больше денег на случай чрезвычайных обстоятельств. (Деньги обычно быстрее заработать, нежели достать из старых потаённых мест. Никогда не берите денег в долг для оплаты счетов. Гораздо спокойнее их просто заработать.)»**

(4-е, 7-е стабильное данное и избыточные средства.)

**7. «Осознайте, что коллективное мышление в отношении финансов — это просто нерациональный подход, который направлен против созидания хорошего и полностью за уничтожение всего, что существует. Следовательно, финансовое планирование**

**и контроль — работа одного человека, и делается часто вопреки требованиям группы. Эта работа приносит свои плоды только тогда, когда человек, управляющий финансами, может подняться над группой. “Ручные” управляющие финансами, которые во всем следуют на поводу у группы, всему поддакивают, всегда приводят группу к неплатёжеспособности. Человек, которого вы назначаете управлять финансами, должен уметь сказать “Нет!”, не имеет значения, насколько популярно было бы его тупое “Да”. Управляющий финансами существует в организации не для того, чтобы покупать свою популярность за счёт фондов организации».**

(По сути, здесь все стабильные данные с 1-го по 19-е и особым образом здесь просматривается 12-е стабильное данное.)

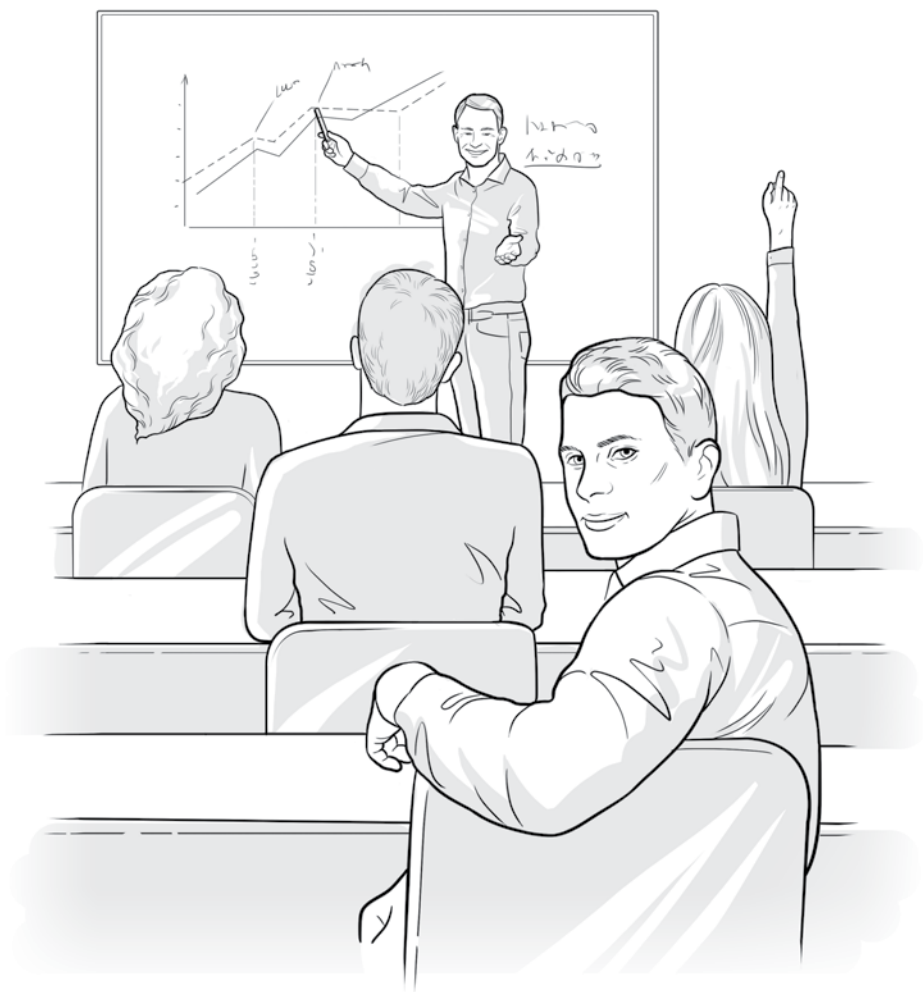
Конечно, делая комментарии к этим 7 пунктам, я хотел направить ваше внимание на самые очевидные подтверждения того, что все эти законы денег здесь так или иначе присутствуют. Если мы правильно их понимаем и вообще осознаём сам факт их существования, наши решения и действия в отношении финансов будут всегда по-любому более взвешенными и положительно результативными. Что и требовалось доказать.

---

Заключение

# Заключение





# Заключение

**В**есь мир сегодня стремительно движется, я бы сказал, просто летит сломя голову в сторону технологичности. Что я имею в виду? Практически каждый владелец бизнеса или руководители высшего и среднего звена, все они, без исключения, мечтают как-то всё так организовать в своих компаниях, чтобы по максимуму уменьшить разрушительное влияние человеческого фактора и максимально всё автоматизировать. По-другому — заменить персонал машинами. Если вы посмотрите по сторонам, то найдёте этому очень много подтверждений. Сейчас процветают и действительно много зарабатывают те бизнесы, которые нашли решения именно в области автоматизации и определённой технологичности своих бизнес-процессов. Посмотрите, как за последнее время, например, изменилась служба такси. Всевозможные

Интернет-сервисы Uber\*, Яндекс\* и многие другие практически уже вытеснили с рынка те компании, которые работали с помощью живых операторов. Похоже, всё идёт к тому, что скоро и водителей уже не станет. А ведь всё это рабочие места. И таких примеров становится всё больше и больше.

Сегодня нам нужно научиться предвидеть. Знаете, быть как хороший шахматист, который видит на несколько ходов вперёд, чтобы уметь прогнозировать возможный ход развития событий в сфере бизнеса. Честно говоря, ничего хорошего нас здесь не ждёт. Если всё пойдёт в том же направлении, как сейчас, и с той же скоростью, то на рынке неизбежно будет возрастать и возрастать безработица, конкуренция, финансовые кризисы будут происходить всё чаще и будут всё более затяжными. Поэтому выживут только хорошо организованные компании, которые, прежде всего, правильно умеют распоряжаться своими финансами. Это основа всех основ любого бизнеса, как ни крути. Времена, когда было так, что палку в землю воткнёшь — и она обязательно прорастёт, уходят. Одним словом — халява закончилась. Нас ждут серьёзные испытания на поле битвы под названием бизнес.

Однако бояться этого не стоит. Хорошая новость состоит в том, что технология того, как всему этому успешно противостоять, есть. Велосипед уже изобретён. Нужно потрудиться узнать, как им пользо-

ваться. Поэтому сегодня хорошее бизнес-обучение, как никогда, жизненно важно. Кстати сказать, что это ещё одна статья расходов для любой компании и причём столь же важная, как, например, зарплата или расходы на связь, или аренда. Причём на регулярной основе, а не от случая к случаю. И коль, особенно сегодня, расходы на обучение попадают в разряд жизненно важных, то это значит, что точно также они влияют на ту самую точку безубыточности, которая, как вы помните, и определяет потребность в доходе, а значит и его величину. Вот только так мы на это, к сожалению, не смотрим. Считается, что расходы на обучение — это что-то необязательное. Мол, и так всё знаем или и так уже обучались в прошлом месяце, сколько можно — всё равно толку мало. К сожалению, бытует такое мнение. Его нужно изменить, хочется вам этого или нет.

Все великие компании имеют свою внутреннюю систему обучения персонала, и, видимо, поэтому они великие, что, в том числе, именно так относятся к обучению и повышению квалификации своих сотрудников. Мир не стоит на месте, всё стремительно меняется. И если не идти в ногу со временем, мы рискуем безнадежно отстать. Отсюда вывод такой — читайте книги, посещайте семинары и тренинги, обучайтесь на курсах, интересуйтесь опытом других успешных компаний. Возможно, когда-нибудь у вас появится своя внутренняя академия и вы станете по-настоящему устойчиво развивающейся

компанией, которая будет дорого стоить, если её продавать, или которую будет не стыдно передать своим детям по наследству. А иначе зачем всё это? Мучиться, изобретая велосипед, чтобы сводить концы с концами. Я не согласен. Жизнь дана для того, чтобы жить. И жить можно по-разному. Известны четыре разных состояния жизни:

1. Можно быть — бедным и несчастным.
2. Богатым и несчастным.
3. Бедным и счастливым.
4. Богатым и счастливым.

В каком состоянии хочется жить вам — решайте сами.

---

Глоссарий

# Глоссарий

# Глоссарий

**ATManagement** (англ. Admin Tech Management — Административная Технология Управления) — международная коучинговая компания, образованная в 2006 году, которая специализируется на финансовом планировании и технологии обращения с деньгами с целью увеличения прибыли.

**Uber** (аналог слова «супер») — это международная компания, позволяющая заказать дешёвое такси в крупных городах мира по ценам намного ниже рыночных. Для вызова такси Uber использует собственное мобильное приложение, в котором клиент может отслеживать перемещение такси по карте. Оплата проезда в Uber производится по банковской карте, номер которой клиент вводит в приложении. Примерно 80% от стоимости

каждой поездки идёт водителю, а 20% — компании Uber.

**Административный** — относящийся к администрированию, связанный с ним. *См. также администрирование.*

**Администрирование** — действия по управлению организацией. Это решения, касающиеся канцелярских дел и руководства, действия и обязанности, необходимые для управления организацией, такие как написание писем, ответы на корреспонденцию, печатание, ведение файлов, отправка сообщений, применение организационной политики — и все те действия, большие и маленькие, которые составляют организацию.

**Бытийность** — принятие (выбор) человеком категории того, кем или чем он будет являться. Бытийность принимается человеком самостоятельно, даётся ему или достигается им. Примеры бытийности: собственное имя, профессия человека, его внешний вид, роль в игре — всё это как вместе, так и по отдельности можно назвать бытийностью.

**Бюджет** (от старонормандского *bougette* — кошелёк, сумка, кожаный мешок, мешок с деньгами) — схема доходов и расходов определённого объекта (семьи, бизнеса, организации, государства и т.д.),



устанавливаемая на определённый период времени, обычно на один год.

**ВВП** — валовой внутренний продукт — макроэкономический показатель, отражающий рыночную стоимость всех конечных товаров и услуг (то есть предназначенных для непосредственного употребления), произведённых за год во всех отраслях экономики на территории государства для потребления, экспорта и накопления, вне зависимости от национальной принадлежности использованных факторов производства.

**ВНС** — сокращение от «внештатный сотрудник». Клиент или просто какой-то человек, или организация, которые рекомендуют и направляют людей из своего окружения за покупками товаров или услуг в какую-то компанию. Для этой компании эти люди или организации являются как бы «внештатными сотрудниками», т.к., по сути, работают в её интересах.

«**Вынь да положь**» — Непременно, во что бы то ни стало сделай без промедления, категорично требую.

«**Дебиторка**» — это производное слово от «дебиторская задолженность», что в свою очередь означает следующее: это когда вы отдали без предварительной оплаты товар клиенту или без предварительной оплаты предоставили услугу,

и теперь этот клиент вам должен в какие-то оговоренные с ним сроки это оплатить. И если он вовремя не платит, образуется та самая дебиторская задолженность, или, по-простому, «дебиторка».

**Дивиденды** (лат. *dividendum* — то, что подлежит разделу) — часть прибыли акционерного общества или иного хозяйствующего субъекта, распределяемая между акционерами, участниками в соответствии с количеством и видом акций, долей, находящихся в их владении.

**Змей Горыныч** — огнедышащий дракон, имеющий несколько голов, представитель злого начала в русских народных сказках и былинах. Горыныч — сказочное отчество, придаваемое богатырям, иногда змею, жителям гор или пещер.

**Золотая лихорадка** — (переносное значение) возбуждённое состояние, суетливо-беспокойная деятельность, возникающие под влиянием жажды наживы.

**Жизнеспособность** — уровень выживания. Жизнеспособность какого-либо продукта определяется тем, как долго он просуществует, какую пользу он принесёт и насколько его желают. Жизнеспособность группы определяется тем, имеет ли она приемлемый продукт.

**Коммерс** — предприниматель, занимающийся торговлей. Часто используется в пренебрежительной форме. Синоним — «барыга».

**Коучинг** — интенсивное обучение с помощью инструктора, демонстрации и практики.

**Макроэкономика** — раздел экономической науки, посвященный изучению крупномасштабных экономических явлений и процессов, относящихся к экономике страны, ее хозяйству в целом. Объектом изучения М. являются сводные, обобщающие показатели по всему хозяйству, такие, как национальное богатство, валовой национальный и валовой внутренний продукт, национальный доход, суммарные государственные и частные инвестиции, общее количество денег в обращении. Одновременно М. изучает средние по стране экономические показатели, такие, как средние доходы, средняя заработная плата, уровень инфляции, безработица, занятость, производительность труда. Предметом М. также являются обобщающие показатели роста, темпы увеличения или уменьшения величин, характеризующих экономику страны, и происходящие в ней экономические процессы, структурные пропорции.

**Маржинальный доход** — маржа. Разница между ценой и себестоимостью (аналог понятия прибыль). Может быть выражена как в абсолютных величинах

нах (например, рублях), так и в процентах, как отношение разницы между ценой и себестоимостью к цене.

**«Наступать на те же грабли»** (идиома) — повторно совершить ту же ошибку, не сделать выводов из прежних промахов, не воспользоваться печальным опытом других.

**Облигация** (лат. *obligatio* — обязательство) — ценная бумага, закрепляющая право её владельца на получение от лица, выпустившего облигацию, её номинальной стоимости или иного имущественного эквивалента в указанный срок. А если по-простому, то облигация — это ценная бумага, которая подтверждает, что обладатель этой ценной бумаги, по сути, одолжил денег лицу, выпустившему данную облигацию.

**Овердрафт** (англ. *overdraft* — сверх планируемого, перерасход) — кредитование банком расчётного счёта клиента для оплаты им расчётных документов, при недостаточности или отсутствии на расчётном счёте клиента-заемщика денежных средств. В этом случае банк списывает средства со счёта клиента в полном объёме, то есть автоматически предоставляет клиенту кредит на сумму, превышающую остаток средств. Овердрафт отличается от обычного кредита тем, что в погашение задолженности направляются все суммы, поступающие

на счёт клиента. Иногда предоставляется льготный период пользования овердрафтом, в течение которого проценты за использование кредита не начисляются. Это зависит от кредитной политики банка.

**Пофигизм** — *разг., неодобр.* Безразличие; нарочитое равнодушие ко всему вообще; то же, что наплеватьство.

**Рентабельность** — (от немец. *Rentable* — доходный, полезный, прибыльный) относительный показатель экономической эффективности.

**Реструктуризация долга** — изменение в условиях долгового контракта, в соответствии с которым кредитор предоставляет должнику какую-либо уступку или преимущество (льготу); например, кредитор может согласиться на увеличение сроков погашения, временно отсрочить некоторые очередные платежи или принять меньший платеж, чем положено.

**Роялти** (англ. *royalty* — королевские привилегии) —

1. Авторский гонорар, периодические выплаты, причитающиеся держателю авторских прав за каждую публикацию, публичное воспроизведение или другое использование его произведения.
2. Периодический платеж за право пользования лицензией на изобретения, патенты, нововведения, выпуск книг, прокат фильмов.

**Стабильный** — постоянный, не меняющийся. От латинского *stabilis* — «прочный, стойкий».

**Технология** — методы применения какого-либо искусства или науки в противоположность просто знанию самой этой науки или этого искусства. От греческих слов *techne* — «искусство, мастерство» и *logos* — «учение».

**Уолл-стрит** (англ. *Wall Street*) — название небольшой узкой улицы в нижней части Манхэттена в Нью-Йорке, ведущей от Бродвея к побережью пролива Ист-Ривер. Считается историческим центром финансового квартала города. Главная достопримечательность улицы — Нью-Йоркская фондовая биржа. В переносном смысле так называют как саму биржу, так и весь фондовый рынок США в целом. Сам финансовый район иногда также называют Уолл-стрит.

**Условно постоянные расходы** — расходы, остающиеся неизменными вплоть до достижения определенного объема производства и затем возрастающие скачкообразно, пропорционально увеличению объема производства.

**Фидуциарные деньги** — фидуциарные (от лат. *fiducia* — доверие) или фиатные деньги (от лат. *fiat* — декрет, указание, «да будет так») — это деньги, номинальная стоимость которых уста-

навливается и гарантируется государством вне зависимости от стоимости материала, из которого деньги изготовлены или находящегося в хранилище банка (необеспеченные деньги). Зачастую фидуциарные деньги функционируют как платёжное средство на основе государственных законов, обязывающих принимать их по номиналу. Стоимость фидуциарных денег поддерживается за счёт веры людей в то, что они смогут обменять их на что-либо ценное. Падение авторитета государственной власти приводит к снижению покупательной способности фидуциарных денег, инфляции, «бегству от денег» (попытки сохранить их покупательную способность путём инвестиций) и т.п.

**Финансы** (от лат. *financia* — «доход») — денежные средства, находящиеся в чьём-то распоряжении. Финансы (фр. *finances* — денежные средства) в российской научной и учебной литературе определяются как совокупность экономических отношений, возникающих в процессе формирования, распределения и использования фондов денежных средств. Обычно речь идёт о целевых фондах государства или предприятия. Важнейшим понятием в области финансов является бюджет.

**Фонд** — денежные средства, ассигнуемые для определённой цели (валютный фонд, фонд заработной платы).

**Фонды прямых расходов** — фонды для оплаты прямых расходов. Прямые расходы — затраты, непосредственно связанные с производством отдельных видов продукции, работ, услуг и прямо относимые на их себестоимость.

**Форекс** (Forex, иногда FX, от англ. *FOReign EXchange* — «зарубежный обмен») — рынок межбанковского обмена валюты по свободным ценам. Термин *Форекс* принято использовать для обозначения взаимного обмена валюты, а не всей совокупности валютных операций.

**Экономия** (греч. *Oikonomia* — хозяйство) — выгода, получаемая при бережном расходовании чего-нибудь.

**«Яндекс»** — российская транснациональная компания, владеющая одноимённой системой поиска в Сети, интернет-порталами и службами в нескольких странах. Приоритетное направление компании — разработка поискового механизма, но за годы работы «Яндекс» стал мультипорталом. «Яндекс» предоставляет более 50 служб. Некоторые из них — Яндекс.Поиск, Яндекс.Карты, Яндекс.Маркет, Поиск по блогам, Яндекс.Пробки и упоминаемое в данной книге Яндекс.Такси





# «ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»

Курс по наведению порядка в финансах  
и внедрению инструментов для роста бизнеса.



**В РЕЗУЛЬТАТЕ ВЫ ПОЛУЧИТЕ:**



Увеличение прибыли  
компании и вашего  
личного дохода



Налаженную работу  
с финансами  
и снижение расходов.



Решение проблем  
с кредитами, несезоном  
и зарплатой.

**Уже 1200 клиентов ATM внедрили эту технологию после курса и  
получили эффект: больше порядка, больше времени, больше денег.**

**УЗНАЙТЕ БОЛЬШЕ О КУРСЕ СЕГОДНЯ! СВЯЖИТЕСЬ С НАМИ!**



г. Санкт-Петербург,  
ул. Седова 12, оф. 214



8 800 2000 704  
8 812 4480 724



atm@admintech.ru  
admintech.ru

*Дорогой читатель!*

*Искренне надеюсь, что данная книга  
Вам понравилась и будет служить  
эффективным инструментом  
для Вашего бизнеса и жизни.*

*У меня есть для Вас одно предложение.*

*Если прочитанное вызвало отклик  
в Вашем сердце, и Вы действительно  
видите пользу от тех данных, что  
получили, напишите отзыв о книге.*

*Просто отправьте его на мейл  
atm@admintech.ru и в ответ на него,  
я вышлю Вам полезный бонус.*

*Еще раз спасибо, что прочитали книгу  
и надеюсь, до связи.*

*С уважением,  
Владислав Мусатов.*

*«Всякий раз, когда мы изначально сделали что-то неправильно, потом, вследствие этого, обязательно появляются проблемы, которые нужно решать. И для их решения мы начинаем изобретать новые способы, так называемые корректирующие технологии, которые, в свою очередь, опять порождают теперь уже другие проблемы, для которых нам опять нужны новые решения, и т.д., пока всё не становится настолько сложным, что уже никто в этом разобраться не может. Вот, по сути, и вся анатомия любой сложности.»*

## **ВЛАДИСЛАВ МУСАТОВ**

*Президент консалтинговой компании ATM Group (офисы в России, США и Латвии).*

Бизнес-тренер. 17 лет в бизнесе. Обучил больше 8000 предпринимателей. Был офицером советской армии и служил в Венгрии. Уже 32 года счастлив в браке, растит двух сыновей и дочку. Играет на виолончели и фортепьяно. С 2010 года живет в США. Управляет бизнесом, находясь за 10 000 км. При этом доход компании неизменно растет. Ежегодный прирост финансовых показателей от 50% и выше.

