

**Обращение к читателю**

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

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

В этой книге управление финансами описано очень просто и практично, чтобы любой руководитель смог разобраться в этом предмете, а затем с успехом применить даже в небольшой компании. Это не голословное утверждение, наши консультанты помогли внедрить описанные в этой книге принципы на более чем четырехстах1предприятиях разных размеров и видов бизнеса – от совсем небольших компаний до компаний, где работают более тысячи сотрудников. Использование этих принципов помогло им не только выйти на новый уровень организованности, но и значительно повысить доход.

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

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

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

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

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

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

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

**Глава 1. Финансовый менеджмент**

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

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

Вы обращали внимание на то, что по отношению к деньгам людей можно разделить на две категории: одни разумно распоряжаются деньгами и не делают долгов, независимо от размера своего дохода,

другие – делают долги, даже когда имеют заработок значительно выше среднего? Одни всегда живут по средствам, другие постоянно попадают в неприятности из-за денег. Это не имеет никакого отношения к размеру дохода, можно сказать что у одних есть финансовый менеджмент, а у других нет, их действия в отношении финансов хаотичны и результаты этих действий непредсказуемы.

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

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

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

Согласитесь, это поразительно – приобретая автомобиль, он не задумался о будущих расходах на его обслуживание. Можно сказать, что финансовый менеджмент у этого парня был в ужасном состоянии, ведь он даже не мог получить удовольствие от приобретения дорогого авто. Сомнительное удовольствие – ездить на мощном автомобиле по нагретому солнцем асфальту на зимней резине. Она ведь слишком тяжелая и шумная и, кроме того, скользит по лужам, так как протектор не рассчитан на такие условия вождения. На любой машине со спортивным характером водитель в полной мере ощутит последствия

от использования неподходящей резины. Получается, что его инвестиция в удовольствие от вождения была неудачной из-за того, что он не смог правильно спланировать расходы и согласовать их с доходами. В результате вместо удовольствия он получил дополнительные сложности – слишком дорогое для него обслуживание авто вдобавок к большим выплатам по кредиту. Причина – отсутствие элементарных основ финансового менеджмента.

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

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

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

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

В целом это довольно просто, если компания тратит деньги разумно, не создает долгов, которые не может оплатить, и при этом развивается, с финансовым менеджментом все в порядке. Звучит просто, но в этом

есть определенный подвох. Ведь этот результат можно получить и тогда, когда этим занимается собственноручно руководитель. Можно ли считать эффективным такой «ручной финансовый менеджмент»? Давайте с этим разберемся.

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

Когда была основана моя первая производственная компания, я прекрасно понимал, что создание производства потребует значительных инвестиций и немало времени. Причем инвестировать придется не только в оборудование, материалы, помещения, но и в «нематериальные» объекты: маркетинг и компетентность сотрудников. При этом у меня не было иллюзий, что можно будет быстро вернуть вложенные средства, – чтобы создать известность, репутацию и подготовить хороших специалистов, потребуется время. При этом денег было совсем немного и они закончились практически в тот момент, когда было оборудовано производство и наняты первые сотрудники. Все последующее финансирование мы получали в виде дохода за выполненные работы. Денег катастрофически не хватало и мне приходилось практически ежедневно решать финансовые «головоломки». На счету была не просто каждая копейка, все доходы, которые мы должны были получить в ближайшем будущем, мы были уже кому-то должны. Мне приходилось ежедневно «жонглировать» деньгами и обязательствами, чтобы свести концы с концами. У меня были и неоплаченные счета за аренду, и долги перед поставщиками, и

даже долги по заработной плате. Примерно год моей жизни ушел на то, чтобы рассчитаться со всеми долгами и выйти в нормальный режим работы.

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

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

Такое положение дел можно сравнить с колесом для хомячка, в котором бедный зверек бежит изо всех сил, но при этом не может сдвинуться с места. Чем быстрее он бежит, тем быстрее крутится колесо и тем быстрее ему приходится шевелить лапами. Компания

развивается, и количество вопросов, которые нужно решать, становится еще больше, и это будет продолжаться бесконечно, пока он не упадет от усталости. Из такого «колеса рутины» есть только один выход, и он не заключается в том, чтобы бежать быстрее, необходимо сделать шаг в сторону. Владельцу компании, чтобы выйти из оперативного управления, сначала нужно понять, как должен осуществляться финансовый менеджмент его компании, а затем ему придется реорганизовать деятельность компании, чтобы выскочить из колеса. Чтобы это было возможным, в этой книге сначала будет рассмотрено идеальное положение дел в области управления деньгами, кто и что должен делать и как это должно быть организовано, затем будет описано, как это внедрить.

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

Если много лет подряд занимаешься управлением людьми, хорошо понимаешь, насколько эта область может сводить людей с ума. Никогда не забуду ощущение замешательства, которое мне пришлось пережить после того, как мы с партнерами обнаружили пропажу небольшой суммы из сейфа компании. Деньги исчезли в рабочее время из сейфа, который не был заперт, так как в офисе работали только партнеры компании и немногочисленные сотрудники. До этого момента никому из нас даже в голову не могло прийти, что кто-то может их оттуда утащить. Никогда не забуду, как мы чувствовали себя после того, как обнаружили пропажу – смесь изумления и замешательства. Как быть в этой ситуации, когда рядом с тобой работают только хорошие люди, которых ты уважаешь, и все же факт

есть факт, денег-то нет в сейфе! В этой странной и глупой ситуации я впервые осознал, что деньги требуют хорошего контроля и организованности. Украденная сумма не была значительной, но стало очевидно, что нужны определенные правила безопасности, иначе рано или поздно появятся большие проблемы.

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

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

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

Сделала невозможным злоупотребление в области финансов. Позволила передать распоряжение финансами руководителям компании, чтобы высший руководитель мог заниматься вопросами развития.

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

**Глава 2. Деньги и ответственность руководителей финансовый**

**менеджмент**

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

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

Деньги по своей сути – эквивалент ценностей, который помогает осуществлять обмен, именно для этого они и были придуманы. До создания денег существовала система натурального обмена, когда один товар или услугу просто меняли на другой и таким образом можно было получить все, что тебе нужно для жизни. Это было чертовски неудобно и сложно, при переходе от натурального хозяйства к экономической системе, где есть специализация производства, осуществлять натуральный обмен становилось все сложнее. Затем довольно долго в качестве средства обмена использовались такие металлы как бронза, серебро и впоследствии золото, что было гораздо

удобнее для организации обмена. Нужно отметить, что в период использования драгоценных металлов такого явления, как инфляция, просто не могло существовать, ведь сами по себе денежные единицы – монеты из драгметаллов обладали реальной ценностью. В конце концов возиться с металлическими деньгами стало слишком неудобно и появились бумажные деньги и ценные бумаги, а чтобы они вызывали доверие и могли использоваться как средство обмена, применялся золотой стандарт. Согласно идее золотого стандарта, выпускавшие деньги банки являлись гарантами того, что в любой момент можно было бумажные деньги обменять на золото. Благодаря этому бумажные деньги стали в конце концов основным средством обмена. Конечно, идея использования золота тоже не абсолютна, если бы уровень его добычи значительно изменился, это также могло оказать влияние на ценность денег.

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

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

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

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

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

компаний показывает, что невозможно создать сильную компанию, если целью является ее последующая продажа. Это противоречит самой идее командной работы, когда необходимо объединить людей вокруг поставленной цели.

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

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

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

руководитель не сможет принять оптимальное решение, он будет ошибаться, он выберет не самый эффективный вариант и потратит деньги зря.

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

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

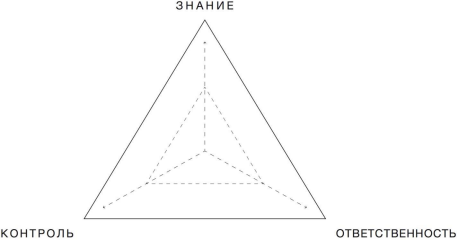
Представьте себя на месте руководителя подразделения, который отвечает, например, за рекламу. От этой работы зависит, сколько людей обратятся в компанию за товарами или услугами. Чтобы обеспечить это, ему необходимо проводить исследования и опросы, планировать рекламные кампании, разрабатывать рекламу,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

приобретение определенных ресурсов, и вы поймете, что попытка высшего руководителя собственноручно решать эти вопросы обречена на провал.

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

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

он – начальник и имеет право», в очередной раз находя для себя «доказательства» того, что влиять на что-либо просто невозможно.



Формирование ответственности удивительно просто и точно описывается законом, который называется «Треугольник Знание— Ответственность—Контроль» (далее треугольник ЗОК), который описал в своих статьях по менеджменту Л. Рон Хаббард2. Идея заключается в том, что три составляющие связаны между собой как вершины треугольника, в котором рост любой из них способствует росту других вершин, уменьшение или отсутствие любой из составляющих негативно влияет на остальные. Нужно отметить, что под «контролем» в этом треугольнике подразумевается способность управлять предметом. Например, если человек способен сесть на велосипед, проехать на нем какое-то расстояние и благополучно остановиться, он способен контролировать велосипед. Может быть и так, что человек падает с велосипеда и разбивает колено, то есть вершина «контроль» его треугольника ЗОК в отношении велосипеда слишком мала. И так как все три вершины связаны, у него будет низкая ответственность в отношении велосипеда, ведь он не может на него повлиять в достаточной степени. И скорее всего, у него нет знаний, как этим велосипедом управлять. Когда мы учим ребенка кататься на велосипеде, мы сначала объясняем ему, что нужно делать, или же он

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

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

Таким образом, можно сказать, что вовлечение руководителей подразделений в процессы финансового менеджмента необходимо для того, чтобы, во-первых, деньги использовались рационально, а во-

вторых, чтобы руководители брали на себя ответственность за результат.

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

*«Не было гвоздя – подкова пропала.*

*Не было подковы – лошадь захромала.*

*Лошадь захромала – командир убит.*

*Конница разбита – армия бежит.*

*Враг вступает в город, пленных не щадя,*

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

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

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

Особого внимания в этой связи заслуживает такой предмет, как валовая прибыль компании. Очевидно, что валовая прибыль – результат командной работы руководителей всех подразделений. Ее

размер зависит и от того, насколько служба персонала справляется с привлечением компетентных сотрудников, и от производственников или снабженцев, которые могут оказывать влияние на размер расходов. И конечно, в первую очередь, на нее влияют руководители, отвечающие за продвижение и продажи. Но обычным положением дел в бизнесе является ситуация, когда никто из руководителей, кроме директора, не считает себя ответственным за размер валовой прибыли! Можно сказать, что все остальные «витают в облаках» в отношении того, каким должен быть размер валовой прибыли, чтобы компания могла оплачивать все текущие нужды и развиваться. Конечно, это говорит о полной безответственности в отношении размера валовой прибыли.

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

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

что руководители подразделений не желают принимать на себя ответственность за прибыль. Знакомая ситуация?

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

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

вершины, может существовать «О» – ответственность руководителей за валовую прибыль.

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

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

Успех компании зависит от слаженной работы всей команды, а она может быть обеспечена, только если у членов команды есть доступ к ресурсам, в том числе к денежным ресурсам компании. И кроме того,

чем ближе сотрудник к области деятельности, тем более разумно он может распоряжаться деньгами. Конечно, при этом необходимо обеспечить и рациональность использования денег с точки зрения приоритетов, и жесткий контроль, и безопасность. Поэтому в этой книге речь идет именно о «системе» финансового менеджмента, которая включает все составляющие, а не о каком-то одном волшебном правиле, которое решает все проблемы. Но тем не менее участие членов команды – важная составляющая такой системы.

**Глава 3. Разделение счетов и контроль**

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

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

*Стандарт Ойл (Standard Oil): – американская нефтяная компания, осуществлявшая добычу, транспортировку, переработку нефти и маркетинг нефтепродуктов. Была основана в 1870 году Джоном Рокфеллером, выросла благодаря присоединению разрозненных нефтедобывающих компаний Америки. Укрупнение компании позволило получить контроль над железнодорожными перевозками и*

*стать монополистом в добыче нефти на континенте. Впоследствии компания попала под действие антимонопольного закона и была разделена на ряд более мелких компаний. Сегодня наследником Standard Oil является крупнейшая нефтяная компания в мире ExxonMobil.*

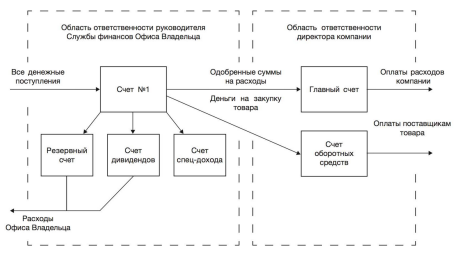
Можно также с уверенностью утверждать, что организация постарается потратить все деньги, которые получает. Опыт организации новых бизнесов говорит, что большинство стартапов начинают зарабатывать только тогда, когда инвестор прекращает финансирование проекта. В этот момент либо компания начинает зарабатывать,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

Еще одно подтверждение этому – отсутствие денежных резервов у большинства компаний. Любой здравомыслящий человек понимает, что нужно иметь резерв на случай непредвиденных опасных ситуаций. Мало ли что может произойти – кто-то подаст на вас в суд, выйдет из строя дорогостоящее оборудование, с вашим имуществом произойдет что-то, что создаст угрозу работе компании и т.д. Конечно, есть страховые компании, но, как правило, требуется время и дополнительные расходы, чтобы получить компенсацию и восстановить ущерб. Бывает так, что вам внезапно требуется помощь юристов или еще что-то. Чем больше компания, тем больше риски и, соответственно, тем больше должны быть денежные резервы. О том, какими они должны быть и как ими распоряжаться, мы поговорим в последующих главах. Но ведь очевидно, что какие-то денежные резервы все-таки должны быть у компании. Но обычно их нет и причина этому – попытка создать резервы по остаточному принципу:

когда у нас останутся свободные деньги, тогда мы отложим часть этих денег в резервы. Это практически никогда не срабатывает просто потому, что организация потратит все деньги, которые попадают в ее распоряжение! Поэтому есть единственный способ создавать резервы – сделать так, чтобы эти деньги просто не попадали в руки руководителям компании. Как говорилось выше, если деньги не попадают в руки, их точно нельзя потратить.

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

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



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

Для оплаты всех расходов компании используется другой счет, его называют «Главный счет», он находится в распоряжении директора компании. Операции по этому счету осуществляет Финансовый департамент, который находится в подчинении директора. Еженедельно совет руководителей компании готовит предложение по распределению средств, которое после одобрения директора проходит проверку и одобрение Руководителя финансовой службы Офиса владельца. Он осуществляет перевод одобренной суммы на Главный

счет, с которого компания осуществляет все одобренные расходы. Таким образом, в распоряжение директора поступают только те средства, которые необходимы для оплаты одобренных расходов.

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

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

В деятельности компаний бывают ситуации, когда получают предоплаты, но при этом нет уверенности в том, что услуга или товар будут предоставлены клиенту и, возможно, эти деньги придется вернуть. Например, время от времени приходят оплаты, по которым не выставляли счета и нет подписанных договоров. В таком случае нет официального основания считать, за что именно была получена оплата и, соответственно, что услуга вообще будет предоставлена. Либо

компания получила предоплату, но требуется еще принять решение, возможно ли с точки зрения имеющихся в распоряжении ресурсов выполнить заказ. Такие суммы в полном объеме переводят на отдельный счет – «Счет специального дохода». После того как по этим суммам принято решение, они либо возвращаются клиенту, либо поступают на Счет № 1, и с ними поступают так же, как со всеми остальными оплатами.

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

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

*Заявка на выделение средств – служебная записка определенной формы, которую составляет любой сотрудник или руководитель, которому необходимо приобрести что-либо для выполнения работы. Подробно составление и одобрение таких заявок будет рассмотрено в следующей главе. В работах Л. Рона Хаббарда этот документ называется предварительный заказ на приобретение (в англ. estimated*

*purchase order). В книге используется название заявка на выделение средств, так оно чаще применяется в практике управления финансами, различных компьютерных программах для управления финансами, должностных инструкциях и обучающих материалах для финансистов.*

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

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

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

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

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

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

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

менеджмент и обеспечивает, чтобы система работала безупречно. В небольших компаниях эту функцию, как правило, выполняет сам владелец компании. И, как правило, в таком случае эта функция не занимает слишком много времени, обычно это всего лишь несколько часов в неделю.

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

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

Это только краткие описания функций, каждая из них будет очень подробно описана в следующих главах. Эти описания представлены здесь только для того, чтобы вы смогли получить представление о том, как в целом работает система разделения счетов. Конечно, использование такой системы затрудняется, когда в компании несколько разных юридических лиц, которые ведут совместную деятельность, например, с целью снижения налоговой нагрузки или по каким-то другим причинам. В таком случае на каждое юридическое лицо потребуется открывать несколько счетов, это значительно увеличит объем работы Руководителя службы финансов и сотрудников Финансового департамента. Но даже в этом случае это имеет смысл делать, ведь только физическое разделение счетов позволяет получить высокий уровень контроля над финансами.

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

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

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

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

• Резервный счет – денежные резервы Офиса Владельца;

• Счет дивидендов – дивиденды владельцев;

• Счет специального дохода – деньги, которые пока непонятно, как распределять, и, возможно, их придется вернуть;

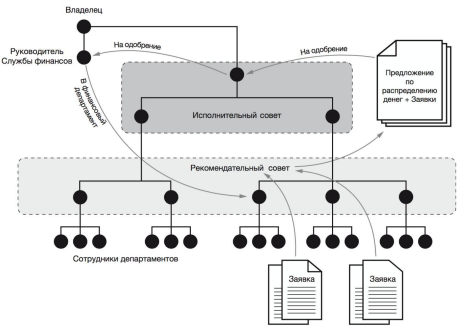
• Главный счет – средства для оплаты всех нужд компании; • Счет оборотных средств – деньги на закупку товаров или основные материалы.

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

**Глава 4. Процедура одобрения расходов**

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

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



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

Можно сказать, что для того чтобы он мог выполнить качественно свою работу, у него должна быть возможность приобретать инструменты, материалы, запчасти, компьютеры и оплачивать какие-то виды услуг. Часть этих приобретений связана с поддержанием деятельности, часть с развитием, при этом у разных приобретений разные приоритеты. Некоторые из них могут быть отложены на какое то время, другие являются срочными. Как мы рассмотрели во второй

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

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

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

Важный момент – заявка должна быть составлена таким образом, чтобы не требовалось никаких дополнительных пояснений, чтобы она

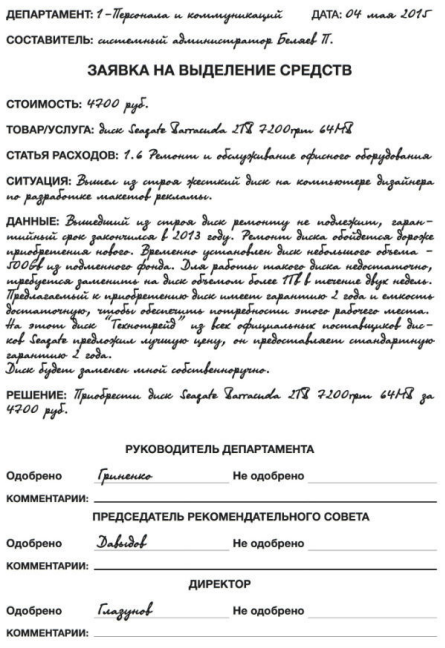
содержала все необходимые для последующего одобрения данные. В процессе одобрения она будет проходить через нескольких руководителей. Если она не будет содержать все необходимые данные, на каждом этапе одобрения придется тратить время зря на то, чтобы получить ответы на вопросы относительно деталей.

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

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

*Происходит от греческого graphē — черта*.

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

очевидно. Конечно, когда рассматривают заявку на коммунальные платежи, очевидно, что этот расход необходим. Но все равно остаются вопросы о том, сколько уже было выделено денег на эту статью и когда именно необходимо оплатить счет.

**Решение** – полная формулировка, где сам заявитель указывает, что, за какие деньги, у кого и на каких условиях необходимо приобрести. Когда сотрудник собственноручно описывает «ситуацию», «данные» и «решение», это оказывает практически магическое воздействие на его уровень ответственности. Ему приходится самому задуматься о том, какова польза, ему приходится найти убедительные данные, чтобы обосновать свое решение.

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

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

подчиненных, чтобы они планировали свою работу и оформляли все заявки. То, что для этого необходимо сделать, будет описано в следующих главах.

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

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

**Председатель совета** – раздел, где председатель Рекомендательного совета ставит отметку об одобрении заявки советом. Эта отметка говорит о том, что заявка была рассмотрена и это приобретение действительно необходимо для успешного выполнения планов. Если

по какой-то причине заявка отклонена, он ставит подпись в графе «не одобрено» и указывает в комментариях причину. В этом случае заявку возвращают руководителю департамента.

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

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

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

договор, документы, по которым будет непосредственно осуществляться приобретение. Процедура приобретения будет описана в этой книге отдельно.

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

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

Довольно часто по одной заявке будет производиться несколько разных оплат. Например, на приобретение канцтоваров была выделена определенная сумма, но офисную бумагу приобрели у одного поставщика, а остальные канцтовары у другого. При этом Финансовый департамент контролирует целевое использование этих денег и следит, чтобы общая сумма этих счетов была меньше заявленной. По некоторым видам расходов действительно имеет смысл группировать несколько расходов в одну заявку, но это можно делать исключительно в том случае, когда расходы относятся к одной статье расходов и решают одну ситуацию. Например, довольно часто группируют коммунальные платежи – электричество, вода, тепло или налоги, которые необходимо оплатить для выплаты заработной платы.

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

одна на оплату, другая на возврат. После того как будет выбран другой поставщик и ему будет произведена оплата, в таблице появится третья запись и конечный остаток.



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

После того как руководитель департамента одобрил планы своих подчиненных и получил от них заявки на выделение средств, он готовится к Рекомендательному совету руководителей департаментов.

На этом совете он должен представить отчет о результатах работы департамента за неделю, план департамента на следующую неделю и все заявки. При этом заявка должна быть составлена на каждый из расходов департамента. Например, руководитель Финансового департамента обычно представляет заявки на заработную плату сотрудников, оплату налогов и всевозможных сборов, на оплату банковских расходов, арендной платы и обычных коммунальных платежей. Руководитель департамента, отвечающего за персонал, должен подготовить заявки на расходы, необходимые для найма сотрудников, организации рабочих мест и т.д. За любой из расходов компании отвечает какой-то из департаментов, и, соответственно, на любой расход кто-то из руководителей должен принести заявки. Не может существовать такой статьи расходов, за которую никто не отвечает, ведь любой расход что-то покупает, то, что необходимо для деятельности одного из департаментов.

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

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

оперативно подавать в Финансовое отделение соответствующие счета на оплату, а суммы будут списываться с одобренной заявки. В конце недели он может узнать, сколько неизрасходованных средств осталось на его заявке, и может подать следующую, которая восполнит совершенные за неделю расходы. Благодаря этому у него всегда будет возможность хорошо выполнять свою работу и обеспечить работоспособность оборудования. Подобным образом поступают и с представительскими расходами, которые необходимо нести время от времени руководителям, ведь возникновение представительских расходов довольно трудно точно предсказать. В компании, где никогда не было хорошей системы финансового менеджмента, предварительное одобрение любого расхода может показаться довольно необычным подходом. Но это единственный способ, который позволяет планировать финансовую деятельность и рационально расходовать деньги. Конечно, чтобы ввести такой подход в практику компании, придется изменить точку зрения сотрудников и руководителей. Надеюсь, что книга вам поможет в этом. Одна из важных для меня задач, которую я решаю написанием книги, – объяснить все основные принципы финансового менеджмента просто и практично, чтобы любой руководитель, прочитав книгу, понимал, как и почему должна работать финансовая система компании. Будьте готовы к тому, что, когда такая система только начинает использоваться, у сотрудников возникает множество непредвиденных расходов. Это просто говорит о том, что они не имеют привычки и навыка заранее заботиться о возможных расходах в своей области. По своей природе это – проявление безответственности, поддерживаемое надеждой, что в момент опасности руководитель как фокусник достанет из рукава деньги и решит вопрос. Некоторым руководителям даже нравится выступать в роли такого волшебника, который может в опасной ситуации волшебным движением руки все исправить. Но действуя таким образом, руководитель просто подкармливает безответственность и дает возможность не заботиться о будущем, не планировать, не брать ответственность. Единственный способ с этим справиться – постепенно закручивать гайки и повышать финансовую дисциплину, следуя принципу «нет одобренной заявки – нет денег». Постепенно и сотрудники, и руководители будут привыкать к тому, что это неизбежно, а вы увидите, как быстро меняется их точка зрения.

Они становятся более ответственными, более внимательными и в конце концов более результативными.

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

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

После того как совет руководителей департаментов завершил свою работу, копии одобренных планов, справки Финансового департамента о доходах, расходах, остатках денежных средств и оригиналы всех одобренных и неодобренных заявок подают на утверждение Исполнительному совету. Исполнительный совет – совет, в который входят заместители директора, его председателем является директор компании5. Задача Исполнительного совета – соотнести планы департаментов с общими планами компании, проверить и одобрить предложение по распределению средств. Именно Исполнительный совет отвечает за успешность финансового планирования. В

небольших компаниях, где нет заместителей и руководители департаментов подчиняются директору, обычно действует только один совет, в который входят руководители департаментов и директор. Исполнительный совет имеет полное право изменить предложение по распределению, отменить какие-то из заявок, изменить суммы или наоборот – одобрить заявки, которые были отклонены Рекомендательным советом.

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

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

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

**Глава 5. Резервы и дивиденды**

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

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

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

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

Чтобы рассчитаться, он был вынужден искать способ быстро заработать деньги, иначе ему пришлось бы рассчитываться с долгом всю жизнь. Он перепробовал несколько способов и в конце концов пришел к тому, что стал профессионально заниматься посредничеством в получении заказов на изготовление наград и сувениров. Он искал и получал заказы и размещал их на моем предприятии, для него это оказалось очень успешной деятельностью. Рассказав мне эту историю, он закончил ее словами: «Если бы не этот долг и необходимость его отдать, я никогда бы не научился столько зарабатывать. И этот автомобиль я приобрел просто потому, что в прошлом месяце полностью рассчитался». К слову сказать, через пару месяцев я узнал, что он купил прекрасный большой дом в пригороде, и был очень доволен этим.

Его история впечатлила меня, и тогда я впервые осознал, что уровень дохода действительно определяется потребностями человека. Возможно, вы тоже ощущали это в отношении своей жизни или видели такие примеры в своем окружении. Этот принцип полностью применим не только к отдельному человеку, но и к группе людей при

условии, что они действительно осознают уровень потребности в доходе. Вы обращали внимание, что небольшая и дружная компания, начиная с нуля, обычно быстро наращивает доход? Приходится энергично работать, прикладывая большие усилия и проявляя намерение, но когда все члены группы хорошо осознают, что их зарплата и успех полностью зависят от дохода, он быстро растет. Причем этот бурный рост продолжается практически до момента, пока в группе людей не возникнет идея «жизнь удалась» и можно больше не напрягаться, потому что дела идут и так очень неплохо? Это правда – большинство компаний малого бизнеса перестают расти, когда ключевые руководители достигают приемлемого для них уровня комфорта. Можно сказать, что у них в этот момент исчезает необходимость в том, чтобы бороться за рост дохода.

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

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

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

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

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

Валовая прибыль – разница между валовым доходом и расходами, которые относятся непосредственно к предоставленному продукту или услуге. Например, для розничной торговли валовая прибыль представляет разницу между валовым доходом и закупочной стоимостью проданных товаров, которая может включать транспортные расходы, возникающие в процессе приобретения товара. Для производства нужно вычесть расходы на материалы для изготовления продукта, в случае энергоемкого производства – расходы на электроэнергию. В производстве заработная плата также может быть учтена при расчете валовой прибыли, если работникам платят за единицу произведенного товара.

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

несколько занижать ее процент. Лучше ошибиться в пользу роста оборотных средств, чем из-за ошибки в расчетах постепенно проедать их. Ведь если мы будем слишком оптимистичны в определении этого процента, на Счет оборотных средств будет поступать слишком мало денег, что будет сдерживать развитие.

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

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

Конечно, может возникать вопрос о том, действительно ли так важно иметь денежные резервы. Ведь есть же идея о том, что деньги должны работать и делать деньги, и с этой точки зрения накопление резервов выглядит странно. И это правда, деньги действительно должны работать, но это не имеет никакого отношения к денежным резервам. Когда мне задают такой вопрос на семинарах, я обычно отвечаю: «Представьте себе, что вы оборудовали прекрасный офис, оснастили

его современной техникой. Поставите ли вы сигнализацию и наймете ли охрану?». Ведь согласитесь, ни сигнализация, ни охрана не повышает ваш доход. Но правда в том, что мы живем не в идеальном мире и время от времени нам приходится отбивать различные атаки и переживать спады экономики. В таких случаях деньги нужны немедленно и желательно наличными, потому что в некоторых критических ситуациях ко всем неприятностям могут оказаться заблокированными счета компании. Как что не относитесь к денежным резервам как к деньгам, это не деньги, это ваша защита, которая должна спасти компанию в момент опасности.

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

Что касается дивидендов, с ними обращаются подобным образом. Необходимо установить определенный процент от валовой прибыли, который еженедельно Руководитель службы финансов (Офис владельца) будет направлять на выплату дивидендов. В эту сумму так же, как и в случае с резервами, будут включены налоги, которые возникают при выплате дивидендов владельцам. Как правило, размер дивидендов тоже находится в диапазоне 3—15% валовой прибыли, в среднем он составляет около 10%. И если валовая прибыль компании за неделю увеличивается, дивиденды растут, если уменьшается – снижаются. Очень интересная игра, и что примечательно, когда владелец компании начинает получать свое вознаграждение именно по этому принципу, его интерес к увеличению дохода тоже растет. Уже

около пятнадцати лет я лично получаю дивиденды от своих компаний именно так, и благодаря этому могу лично вести финансовый менеджмент. С моей точки зрения, это очень честный подход, который помогает и компании, и владельцу поддержать равноценный обмен. Если благодаря разумным действиям владельца при выполнении своих обязанностей7растет доход компании, растет и его личное вознаграждение, и наоборот.

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

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

Есть еще один важный момент, с которым мне пришлось познакомиться на практике – руководители компании, зная о наличии средств в резервах, могут искусственно создавать опасные ситуации, чтобы получить доступ к этим деньгам. Да, это именно так, время от

времени вы будете сталкиваться с этим. На этот случай существует хорошее правило, о котором должен знать директор компании. Если компания попала в неприятности и необходимо использовать денежные резервы, последовательность должна бытьтакой:8

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

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

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

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

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

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

Финансирование других проектов, создание новых компаний и направлений бизнеса.

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

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

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

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

**Глава 6. Планирование и деньги**

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

И знаете, что еще интересно – люди обычно задумываются о приоритетах в расходах и интуитивно используют инвестиционный подход, только когда денег на все не хватает. Изменение потребительских предпочтений в кризис – яркое свидетельство этому. Обратите внимание, в кризис начинают быстро расширяться языковые школы, растет спрос на недорогие фитнес-услуги, интерес к здоровому питанию и предметам, связанным со здоровым образом жизни. Это удивительно, в каждый из кризисов происходит одно и то же. Как только у людей становится меньше денег, они начинают гораздо разумнее к ним относиться. Это нельзя объяснить просто тем, что у потребителя становится меньше денег, нет, он начинает мыслить по другому, более рационально. То же самое происходит в бизнесе. Как только денег не хватает на все, руководители тут же начинают задавать

себе и другим вопрос: «А что мы получим, если сделаем это приобретение?». Честно говоря, это – единственно правильная точка зрения, только она должна быть такой не только в кризис, а и в моменты изобилия.

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

Хотя эта книга не о планировании деятельности, необходимо разобраться с тем, как связаны планирование и распределение денег. В любой компании существует три уровня планирования: 1. Стратегический.

2. Тактический.

3. Оперативный.

**Стратегический** план является общим планом развития, который устанавливает приоритеты в развитии. Предназначение этого плана – вывести компанию на новый уровень. Задачи стратегического плана на следующих уровнях планирования превращаются в конкретные действия, которые должны превратиться в действия, запланированные сотрудниками на неделю. За реализацию стратегических планов отвечает Исполнительный совет. Его задача – добиться, чтобы наряду с текущими действиями по повышению дохода и производства выполнялись и действия по реализации стратегических планов. Например, сейчас основным стратегическим планом моей консалтинговой компании является создание внутренней Академии консалтинга, которая готовит консультантов для наших филиалов. Мы готовимся к расширению сети филиалов, и самым большим препятствием в расширении для нас является нехватка компетентных консультантов. Поэтому наряду с решением всех обычных вопросов

текущей деятельности приходится тратить огромные усилия и средства на то, чтобы создать программы подготовки и организовать обучение будущих консультантов. Подробно про организацию и проведение стратегического планирования вы можете прочитать в моей книге «Обязанности владельца компании».

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

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

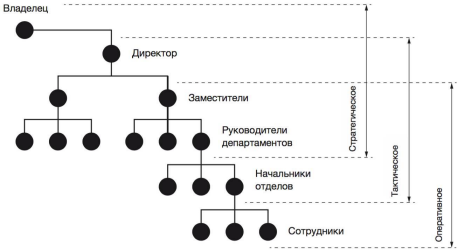
Одной из важных задач при тактическом планировании является составление бюджета, который включает данные по доходам и расходам каждого из подразделений. Можно сказать, что составление бюджета – это ключевое действие, без которого просто невозможно согласовать тактические планы. Например, планы предусматривают открытие нового филиала через десять месяцев. Чтобы это произошло, должны быть проведены определенные рекламные кампании, наняты сотрудники, оборудован офис и т.д. Но все эти действия требуют значительных затрат, поэтому необходимо соотнести эти планы с

планами по доходу, чтобы оценить, достаточно ли на это будет средств. Деньги – не единственный ресурс, который может быть «узким местом» в реализации планов. Например, для нашей компании довольно часто недостающим ресурсом являются специалисты консультанты, так как уходит довольно много времени на то, чтобы подготовить такого сотрудника. Но тем не менее нестыковка планов из-за недостатка денег часто заставляет пересматривать и изменять планы. Поэтому согласование посредством бюджета тактических планов по всем подразделениям заставляет несколько раз пересматривать и планы, и бюджет, прежде чем они будут согласованы на бумаге.

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

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

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



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

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

Так, руководитель отдела должен согласовать еженедельные планы своих подчиненных с тактическими планами, относящимися к его отделу. Например, начальник отдела продаж, конечно, в первую очередь должен добиться, чтобы выполнение задач в планах его подчиненных привело к получению необходимого объема продаж. Но

ему также нужно, чтобы план продавца на неделю включал и задачи по обучению, которые обычно есть в планах тактического уровня. А руководитель департамента будет добиваться, чтобы планы начальника отдела продаж включали также и задачи по составлению необходимых инструкций, обучение продавцов и т.п.

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

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

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

Вас может удивить, почему здесь так много говорится о планировании, хотя эта книга о финансовом менеджменте. Но практика внедрения системы управления финансами в различных

компаниях показала, что одно из самых больших препятствий в организации управления финансами заключается в отсутствии планирования. Ведь невозможно использовать инвестиционный подход и тратить деньги разумно, если нет точных планов деятельности. Если руководитель департамента, который отвечает за рекламу, не имеет плана по продвижению, согласованного с другими подразделениями, но при этом тратит деньги на рекламу, результаты могут быть просто чудовищными.

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

А если рассмотреть эту ситуацию с точки зрения бюджета, то мы обнаружим, что настоящего бюджета там и быть не могло. При этом в компании был стратегический план, который предусматривал и вывод на рынок этого нового страхового продукта, и много чего еще. Один раз в год руководители собирались, чтобы принять участие в работе над этим планом, и даже прорабатывали список мероприятий по каждому подразделению и общий бюджет на год. Но затем они расходились по своим уютным офисам, и каждый занимался своей

работой, а Финансовый департамент пытался самостоятельно жонглировать доходами и расходами без согласования с текущими планами. Можно сказать, что в этой компании отсутствовало тактическое планирование и согласование оперативных планов, что в конце концов и погубило компанию.

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

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

Причина этого в том, что большинство людей боятся смотреть в будущее просто из-за страха потерпеть поражение. Они мечтают о достижениях, терпят время от времени неудачи и, если неудач слишком много, принимают точку зрения, что планировать невозможно. Как и в случае с любым другим страхом, со страхом смотреть в будущее можно справиться только одним способом – просто делать это. Например, вы говорите начальнику отдела продаж: «Составь план задач, которые ты собираешься выполнить на следующей неделе и которые дадут тебе нужный доход». Скорее всего, вы увидите ужас непонимания в его глазах. Если он не имел навыка

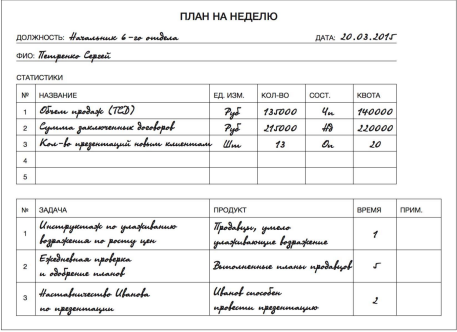
планировать все свои рабочие задачи раньше, первое, что он почувствует это замешательство. Он даже не представляет, как должен выглядеть такой план, что там вообще должно быть. О каком планировании на год может в таком случае идти речь? Он не может представить свой план даже на неделю.

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

Когда человек только начинает составлять планы на неделю, он уже на следующий день обнаружит, что забыл в нем учесть нечто важное или сделал еще какую-то ошибку. Правильный подход – проанализировать ошибки, доработать план и добиваться его выполнения. На следующий день будет обнаружено еще что-то, что не было учтено, и план снова потребует коррекции. Именно это и приводит к точке зрения, что планировать вообще невозможно. Руководитель обязан провести своих подчиненных через все это, день за днем, неделя за неделей. Только тогда он получит приз – спланированную деятельность своего подразделения. Но для этого ему придется тратить время ежедневно, на протяжении многих недель.

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

чтобы можно было разобраться с тем, какую роль планирование играет в финансовом менеджменте.



Составление любого плана, в том числе плана на неделю, начинается с определения того, что необходимо получить в результате. В компаниях, где используется количественное измерение продукта с помощью статистик10, отправной точкой составления плана является квота по каждой статистике. Квота – количество продукта, которое должно быть получено, это – производственное задание на неделю. Обычно у каждой должности несколько статистик, одна из них является главной и позволяет определить, как изменилось положение дел за неделю.

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

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

Еще одно успешное действие при составлении планов – указывать для каждой задачи продукт. Вы будете удивлены, насколько часто люди, планируя какие-то задачи, не задумываются о том, какой результат должен быть получен. Не думайте, что я преувеличиваю. Вы можете это легко проверить, просто спросите у менеджера, который идет на встречу к клиенту: «Какой именно результат ты планируешь получить на этой встрече?» Если у ваших сотрудников нет привычки планировать по принципу «задача—продукт», ваш вопрос, скорее всего, заставит его серьезно задуматься. И это говорит о том, что он собирается выполнять эту задачу, не имея точного представления о том, что хочет получить. Другими словами: он не собирался получить определенный результат! Когда впервые начинаешь об этом

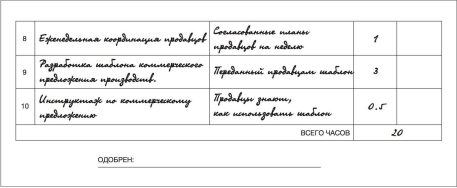
задумываться, становится не по себе. Вы не сможете найти хорошего повара, который готовит суп и не представляет в точности, каким суп должен получиться. Но в офисах современных компаний вы можете найти огромное количество таких «поваров», вполне возможно, что это – одна из причин, почему так сложно добиться эффективности от сотрудников.

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

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

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

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



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

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

Есть один важный момент, на который я хочу особо обратить внимание, это последовательность внедрения недельных планов.

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

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

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

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

осуществлять тактическое планирование и рационально распределять деньги:

• План по продвижению (задачи по рекламе, связям с общественностью и другие действия).

• План по продажам (задачи по привлечению новых клиентов, заключению договоров, повторным продажам).

• План по доходу (задачи по сбору дохода по выставленным счетам и заключенным договорам).

• План по предоставлению. Например, в производственной компании это общий план работ производственного подразделения, который дает точное понимание об объеме продукции, которая будет выпущена. В торговой компании это план по поставкам товара на склад, на полки или клиентам в зависимости от того, чем компания занимается. В охранном предприятии это объем охранных услуг, предоставление которых запланировано на неделю: какое количество объектов будет находиться под охраной в течение недели и какие задачи по охране будут на них выполняться.

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

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

Не буду утверждать, что вы легко сможете добиться того, чтобы эти пять документов были согласованы руководителями. Когда они начинают впервые обсуждать и согласовывать задачи по ним, возникает ощущение, что они вообще только что познакомились друг с другом. Это удивительно, люди могут работать в одной компании несколько лет, но когда им необходимо согласовать продажи с предоставлением и продвижением, а потом свести доходы с расходами в бюджете, возникает ощущение, что они встретились впервые. Деньги

обладают какой-то магической силой, как только руководители департаментов начинают считать, сопоставляя доходы и расходы, у них появляется невиданный ранее интерес к особенностям деятельности других подразделений. Казалось бы, они и до этого были в курсе дел, принимали участие в совещаниях, но когда дело доходит до денег, все меняется. Задачи планов других подразделений, которые до этого были скучными и непонятными, становятся чем-то очень важным. И не мудрено, ведь бюджет не резиновый, и денег обычно не хватает даже на этапе планирования. Поэтому уже в этот момент приходится доказывать, отстаивать важность задач своего подразделения. А для этого необходимо объяснять, как эти задачи повлияют на повышение дохода компании, что даст их выполнение с точки зрения инвестиционного подхода к расходам.

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

Могу порекомендовать вам организовать первый совет по согласованию тактических планов, выделив для этого специальное

время. Например, в нашей консалтинговой компании есть традиция – раз в несколько месяцев собираться для согласования долгосрочных планов в выходной день. Это очень удобно, так как в выходной руководителей не отвлекает текучка и есть возможность полностью сосредоточиться на этой задаче. К тому же в выходной день хочется пораньше попасть домой, что тоже позитивно влияет на скорость работы. Так что вооружившись планами и флипчартом для того, чтобы рисовать при необходимости график Ганта, согласовывая задачи планов между собой, руководители погружаются в работу. Скорость также во многом зависит от качества «домашней работы» – чем лучше подготовится каждый из участников мероприятия, тем быстрее будет результат. Но регламент «работаем до результата» в выходной день значительно ускоряет мышление. И, конечно, с каждым разом такое планирование будет проходить быстрее и эффективнее, так как уровень взаимопонимания и качество подготовки будут расти.

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

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

**Глава 7. Точка безубыточности**

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

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

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

Первая ошибка – руководители не понимают, сколько на самом деле компания должна зарабатывать в неделю, чтобы деятельность была безубыточной и компания могла работать. Как правило, представление руководителей департаментов всегда ниже, чем реальная потребность

в деньгах, и как мы уже рассматривали в предыдущих главах, у них гораздо ниже необходимость в повышении дохода.

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

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

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

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

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

Программа финансового планирования № 1 должна включать статьи:12

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

2. Расходы, связанные с обеспечением обычной деятельности компании:

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

• телефоны, интернет и другие средства коммуникации; • корпоративные налоги;

• юридические услуги, лицензии и разрешения;

• текущий ремонт и обслуживание имущества, помещений и зданий; • амортизационные отчисления;

• канцтовары и товары для обеспечения офисной деятельности; • страхование недвижимости, имущества и ответственности компании перед клиентами и сотрудниками;

• отчисления в денежные резервы;

• отчисления дивидендов.

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

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

• поддержание и продвижение сайта компании;

• продвижение и прямая реклама в социальных сетях;