



ЖИЗНЕСПОСОБНАЯ
СИСТЕМА
УПРАВЛЕНИЯ

ДМИТРИЙ ЕГОРОВ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ НА СТЕРОИДАХ

Как организовать управленческий учет
и поддержку принятия решений
с использованием подходов
Теории ограничений



ДМИТРИЙ ЕГОРОВ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ НА СТЕРОИДАХ

Как организовать управленческий учет
с использованием подходов Теории
ограничений

Издательские решения
По лицензии Ridero
2022

УДК 33
ББК 65
Е30

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

- Егоров Дмитрий**
- Е30 Управленческий учет на стероидах : Как организовать управленческий учет с использованием подходов Теории ограничений / Дмитрий Егоров. – [б. м.] : Издательские решения, 2022. – 350 с.
ISBN 978-5-0056-8943-6

Любой менеджер или владелец бизнеса ежедневно сталкивается с необходимостью принимать решения, следствием которых может стать рост либо гибель компании. Как не совершить ошибку, заблудившись в дебрях бухгалтерской отчетности? Чем руководствоваться, если решение нужно принять «здесь и сейчас»? Где найти надежный инструмент для оперативных управленческих решений? Автор книги дает простой ответ на эти сложные вопросы, опираясь на теорию ограничений и собственный многолетний опыт в консалтинге.

**УДК 33
ББК 65**

(12+) В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ АВТОРА

Смею утверждать, что в сфере автоматизации бюджетного планирования и управленческого учета я не новичок. Я достаточно разбираюсь в этой теме и видел немало предприятий. Данными вопросами я начал заниматься в 2006 году и участвовал более чем в двух десятках проектов в компаниях различного размера и разных отраслей: торговля (розничная и оптовая), производство, услуги, телеком, — список большой. И мне долгое время казалось, что на эту тему все уже давным-давно написано, сказано и всем хорошо известно. Но запросов на построение систем управленческого учета не становится меньше, они идут своего рода волнами. Я предполагаю, что эти волны вызваны тем, что организации в процессе роста рано или поздно приходят к тому моменту, когда учет «на коленке» уже не устраивает, а формат бухгалтерского учета не обеспечивает информационной поддержки принятия управленческих решений.

Из проекта в проект я по-прежнему сталкиваюсь с одиними и теми же ошибками, а также с подходами, которые вносят искажения в процесс принятия решений. Мы с коллегами грустно шутим, что, видимо, нам не суждено дожить до того времени, когда использование «полней себестоимости», разнесение расходов по сложным схе-

мам распределения исчезнут из управленческого обихода и уступят место способам учета, которые будут помогать руководителям принимать решения, а не путать их.

Все эти вещи мы внедряли и автоматизировали. Даже когда я познакомился с Теорией ограничений и с подходами, о которых прочитал сначала в книге Томаса Корбетта «Управленческий учет по Теории ограничений, учет Проклада», а позже уже в «Синдроме стога сена» Голдратта, я долгое время сомневался, надо ли вообще хоть что-то на эту тему говорить и писать.

Когда занимаешься темой достаточно долго, то складывается ощущение, что *все всё* знают, ничего нового рассказать ты не сможешь и нужно просто делать банальные и общепринятые вещи. Однако при этом регулярно приходится отвечать на вопрос, что почитать по управленческому учету по Теории ограничений, несмотря на то что книга Томаса Корбетта уже давно переведена и пиратские копии гуляют по интернету.

Чего точно не будет в этой книге?

В этой книге точно не будет детального и подробного методического изложения того, как построить систему бюджетирования в компании. Это прекрасно описано в книге, изданной консалтинговой компанией «ИНТАЛЕВ», которая называется «Бюджетирование: шаг за шагом». Местами через нее приходится пролазить, поскольку она написана довольно тяжелым, методическим языком, но база постановки бюджетирования и управленческого учета в ней описана хорошо.

И хотя я начинал свою консалтинговую карьеру в этой компании, я не являюсь ее сотрудником с 2011 года и не поддерживаю с ней никаких отношений, поэтому мне нет никакой выгоды от того, что я хорошо отзываюсь о ней в своих публикациях. Однако, продолжая заниматься постановкой и автоматизацией управленческого учета

и несмотря на то, что у меня есть некоторые замечания к процессу внедрения, я уверенно заявляю, что методика бюджетного управления от компании «ИНТАЛЕВ» – это стандарт де-факто.

Другое дело, что у самого бюджетного управления есть свои границы применения. Это замечательный инструмент управления операционными расходами, а также инструмент планирования ресурсов! Но когда мы говорим об управлеченческом учете, бюджетирование нас не спасает. Всё, что мы рассмотрим в дальнейшем, будет относиться к вопросам управлеченческого учета.

Те, кто читал мои публикации, в курсе, что я исхожу из исходной посылки, что нет неправильных методик, так же как нет панацеи, – любая методика имеет свои области применения, условия, при которых она способна приносить пользу и за границами которых она вносит только шум и искажения.

Также в этой книге вы не найдете рекомендаций по организации бухгалтерского, налогового учета, а также учета для предоставления сведений финансовым институтам и кредиторам. Это огромные области, каждая из которых имеет собственный огромный массив литературы.

В этой книге мы будем говорить о том, как организовать учет, чтобы владеть показателями, которые помогают руководителям разного уровня принимать обоснованные управлеченческие решения, получать ответы на главные вопросы менеджера: достигаем или не достигаем мы поставленных целей? Выгодно или невыгодно производить/продавать новый продукт? Как оценить выгоду от сделки? Как сравнить выгоду от крупного и мелкого клиента? Причем получать эти ответы таким образом, чтобы финансовые показатели компаний были лучшими из возможных в данной ситуации.

К стандартным и общепринятым подходам мы добавим подходы, разработанные в рамках Теории ограничений,

которые носят общее название «Экономика Прохода»¹. Летом 2019 года Эли Шрагенхайм в соавторстве с Рокко Сюррейсом и Генри Кампом издал книгу, которая называется «Экономика Прохода». Надо отдать авторам должное, они подняли эту тему на уровень выше, чем это было у Голдратта. Им удалось превратить ее в законченную концепцию поддержки принятия управлеченческих решений. Но я думаю, что на русском языке книга появится нескоро, а многие концепции, которые там описаны, полезны, интересны, и с ними имеет смысл познакомиться. С отсылкой на первоисточники я намерен эти идеи пересказывать и использовать, потому что они нетривиальны. Некоторые подходы крайне оригинальны, и в данном случае с полным уважением к авторству их надо распространять. Оригинал книги доступен на Amazon². Также я добавлю к этому набор работы, сделанные нами в проектах, когда пришлось отвечать на вопросы «Сколько денег необходимо и достаточно для компании?», «Как максимально эффективно использовать оборотный капитал компании?» и связанные с управлением обязательствами компаний. Несмотря на кажущуюся простоту, результаты применения этих подходов часто оказываются потрясающими.

Для кого эта книга? Для кого моя затея?

Во-первых, все, что я собираюсь изложить, не для финансистов и не для экономистов. Они получили знания

¹ Понятие «Экономика Прохода», насколько мне известно, введено в обращение Эли Шрагенхаймом в процессе совершенствования концепции Учета Прохода и работы с информационным обеспечением процесса принятия управлеченческих решений.

² https://www.amazon.com/Throughput-Economics-Making-Management-Decisions-ebook-dp-B07T161GYS/dp/B07T161GYS/ref=mt_other?encoding=UTF8&me=&qid=

в процессе образования, правда, почему-то не научились ими пользоваться.

Во-вторых, основную пользу подходы Теории ограничений приносят тем, кто занимается бизнесом, предпринимателям, которые управляют бизнесом, руководителям исполнительных органов компаний, менеджерам среднего звена, а также экономистам, которые участвуют в обосновании решений, принимаемых в компании. Эта книга для предпринимателей и линейных руководителей, для которых понятия «дебит» и «кредит» являются синонимами понятий «дебри» и «кошмар», а понятие «проводка» относится скорее к проводам или алкогольным напиткам. Понятия, связанные с управлеченческим учетом (баланс, дебит, кредит, задолженность), они с трудом выучили и не всегда знают, чем одно отличается от другого и что с этим делать. С одной стороны, чувствуют, что знать очень важно, а с другой – не имеют понятия, как с этим работать.

Если мне удастся снабдить менеджеров компаний сверху донизу общим языком для оценки выгодности/невыгодности принимаемых решений, а также обеспечить прозрачность и приемлемую полноту данных для подготовки к оценке, я буду считать свою миссию выполненной.

Насколько мне это удалось – судить вам, читатель.

Дмитрий Егоров

БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга не состоялась бы без моих друзей и коллег. Я хочу поблагодарить коллектив компании «ИНТАЛЕВ», в особенности ныне уже не существующих офисов «ИНТАЛЕВ-Поволжье» и «ИНТАЛЕВ – Северо-Запад», с которыми мы прошли длинный путь внедрения и постановки бюджетирования и управлеченческого учета. Хотелось бы персонально поблагодарить Сергея Львова, Ирину Дмитриеву, Романа Ершова, Сергея Гладина, Бориса Карабанова... Вспомнить светлой памяти Дмитрия Елисеева, которому все мы обязаны в отношении методической подготовки.

Также я благодарен моим партнерам по «Нет Сток Про» и «ВМС Солюшнз»: Андрею Тонояну, Дмитрию Неелову, Ильнуру Ибатуллину. Мы многое с вами, друзья, сделали и еще многое сделаем.

Я благодарен своим старшим коллегам по цеху Теории ограничений и TOCICO, благодаря которым я могу развивать и совершенствовать свое понимание подходов ТОС. Спасибо тем, кто приезжал к нам с выступлениями: Эли Шрагенхайму, Филиппу Маррису, Рави Гилани, а также тем, кто организовывает и проводит вебинары и конференции TOCICO.

Есть еще большой список людей, без которых эта книга так и не была бы завершена. Это участники лекций, рас-

шифровка которых легла в основу книги: Евгений Айдаров, Алексей Васильев, Нурмагомед Джагаров, Сергей Зайцев (Сергей еще и соавтор некоторых идей, которые описаны в этой книге), Андрей Ким, Константин Копылов, Александр Кузьминых, Сергей Лакиза (ему принадлежит формулировка названия книги), Константин Осипов, Дмитрий Пантелеев, Василий Прохоров, Андрей Пчелинцев, Ирина Рустамова, Александр Хигай, Петр Чулков (вроде нигде не ошибся в алфавитном порядке).

И конечно, это все не состоялось бы без моей замечательной супруги Анны, которая взяла на себя труд по расшифровке лекций и «причесыванию» непринужденных разговоров.

ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ И ЗАЧЕМ ОН НУЖЕН

УЧЕТ И УПРАВЛЕНИЕ: ЧТО ОБЩЕГО?

Словосочетание «управленческий учет» включает в себя два ключевых понятия: «управление» и «учет», и кажется, что его можно перефразировать в «учет в целях управления».

Управленческий учет – это учет, который предназначен для того, чтобы поддерживать принятие управленческих решений.

В каждой компании существуют разные виды учета: налоговый, бухгалтерский, финансовый (цель которого – представление финансовой отчетности), учет по стандартам МСФО. Но все они не являются управленческой отчетностью и управленческим учетом.

У каждой системы учета есть свой пользователь, есть задача, которую эта система решает. Когда мы говорим о налоговом отчете, то это фискальный учет, задача которого правильно учесть налоговую базу, правильно отразить в соответствующих регистрах учета и правильно рас-

считать налоги, налоговые вычеты, на которые компания имеет право в момент представления декларации.

Пользователями финансовых отчетов являются инвесторы и кредиторы. Это учет в интересах людей, которые вкладывают деньги и хотят оценить, сколько они зарабатывают или уже зарабатывают за счет вложения этих денег.

Если мы возьмем отчетность по МСФО, то увидим, что из 49 стандартов здесь операционной деятельности посвящен только один. Все остальные детально рассматривают, как следует отражать в учете, дисконтировать, формировать финансовую отчетность с точки зрения инвестора и кредитора. Учет по МСФО отвечает на вопрос: если я вложусь в эту компанию, сколько я заработкаю? Вся операционная составляющая играет здесь небольшую роль.

Цель же управленческого учета – обеспечить основу для принятия наиболее правильных управленческих решений. Это значит, что управленческий учет не должен отвечать на вопросы инвесторов, не обязан отвечать на вопросы кредиторов, его мало интересует налогооблагаемая база. Его интересует отражение реальности с точки зрения бизнеса, с точки зрения предпринимателя и цели предприятия. Поэтому управленческий учет – это отдельный раздел учета. Да, конечно, в большинстве стран в качестве управленческого используется то, что у нас называется бухгалтерским учетом, и можно было бы использовать данные бухгалтерского учета, чтобы получать информацию для принятия управленческих решений, но практика налоговых проверок привела к тому, что бухгалтерский учет в России, несмотря на то что у нас существует еще и налоговый учет, по сути своей фискальный. Поэтому его задача – отразить операции так, чтобы при проверке не доначислили налоги. Чаще всего данные бухгалтерского учета, если компания не является «белой, как молоко, и прозрачной, как вода», содержат искажения в интересах фискального учета.

Мы же говорим об учете управленческом. Управленческий учет формирует отчетность, на основании которой менеджеры могут в условиях неполноты информации, высокой неопределенности принимать достаточно (!) хорошие управленческие решения. Здесь я следом за доктором Голдраттом повторю: «Лучше быть приблизительно правым, чем совершенно точно ошибаться». Задача управленческого учета — получить надежные данные (достаточно, а не абсолютно надежные!) для того, чтобы быстро и максимально точно принимать управленческие решения.

Как-то так сложилось, что в русском языке прижились и существуют понятия «менеджмент» и «управление», умудряясь не конкурировать между собой в восприятии и лексиконе людей, хотя формально это синонимы. Более того, на практике они поделили «сфера влияния». Понятие «менеджмент» закрепилось за наименованием науки об управлении, а также за совокупностью организационных единиц (подразделений и должностей), которые осуществляют управление организацией. А понятие «управление» употребляется прежде всего как термин для обозначения самого процесса управления.

Про то, что процесс управления цикличен и повторяем, знает любой, даже начинающий управлеңец. Наиболее известным является цикл управления Деминга – Шухарта PDCA (Plan-Do-Check-Act, что обычно расшифровывается как «планируй – действуй – проверяй – корректируй/воздействуй»), он же цикл непрерывного улучшения.

Кроме того, есть цикл принятия управленческих решений, который включает в себя:

- формулирование задачи (оценку реального и желаемого состояния);
- сбор информации;
- структурирование информации;
- определение возможных альтернативных действий;
- выбор наилучшей из рассмотренных альтернатив.

Мне больше нравится цикл управления, который использует компания «ИНТАЛЕВ», который объединяет в себе как собственно цикл управления, так и цикл принятия управленческого решения (рисунок 1). В этом цикле выделяются следующие этапы/элементы:

1. Целеполагание.
2. Планирование.
3. Исполнение.
4. Контроль.
5. Анализ.
6. Принятие решения.
7. Корректировка.



Рисунок 1. Цикл управления компании «ИНТАЛЕВ»

С обсуждения цикла управления начинаются практически все семинары, которые посвящены постановке управленческого учета и бюджетирования, но, казалось бы, общие для всех слова имеют свой смысл для

каждого из слушателей. Где место учета в этом цикле управления? Ведь ни в одном из известных циклов учет не упоминается. Давайте разберемся, чтобы потом к этому не возвращаться.

Я убежден, что за любыми красивыми или «умными» словами стоит очень простой набор действий. Поэтому предлагаю посмотреть, какие действия стоят за каждым элементом цикла управления.

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

*Высокая скорость движения не имеет смысла,
если неизвестен пункт назначения. Не путайте
процесс с результатом.*

Мейбел Ньюкомбер

В русском языке термин «цель» заимствованный. Он пришел из немецкого и изначально имел значение, близкое к понятиям «мишень», «финиш», «точка попадания». В английском языке используется несколько терминов, отражающих различные оттенки целеполагания:

- purpose (цель – намерение, целеустремленность, воля, выгода);
- object и objective (цель – направление действия, направление движения);
- aim (цель – стремление, прицел, указание);
- goal (цель – место назначения, задача);
- target (цель – мишень для стрельбы, задание, план);
- end (цель – финиш, конец, окончание, предел).

И все эти значения мы обычно прячем под единственным словом «цель».

Одно из наиболее часто встречающихся определений цели:

Цель – это модель желаемого будущего.

Однако давайте вспомним, сколько у нас перед глазами прошло мечтателей, которые строят себе эти «модели желаемого будущего», но ничего не предпринимают для их достижения. Более того, если вы попытаетесь превратить мечту в цель – вы убьете мечту. Потому что *мечта – это желаемое будущее, которое мы хотим получить в подарок*, а не достичь в результате приложения усилий. Как только мы начинаем переводить мечту в формат цели, она перестает быть влекущей мечтой, а превращается в скучную цель.

Поэтому давайте опираться на более практическое определение цели:

Цель – это планируемый результат.

То есть цель – это не просто желаемое будущее, это будущее состояние, которого мы планируем достичь и поэтому предпринимаем усилия по его достижению, выбирая способы, которыми намерены обеспечить достижение цели.

ПЛАНИРОВАНИЕ

Планирование – это одно из наиболее популярных понятий в управлении. Просто вспомните уже упоминавшийся выше цикл управления/совершенствования Деминга – Шухарта: «планируй – действуй – проверяй – корректируй/воздействуй» (Plan-Do-Check-Act). Планирование и контроль – две самые известные управленческие функции.

Вообще-то, классическое планирование включает в себя и уже рассмотренное выше целеполагание, то есть планирование начинается с определения целей. Что же еще попадает в действие Plan цикла Деминга – Шухарта?

На этапе целеполагания мы определили, куда мы *собираемся* попасть (не просто *хотим*, а намерены предпринять осознанные действия). Но совершенно очевидно, что одного намерения недостаточно. Целеполагание дает нам ответ на вопрос «Куда мы хотим попасть?», а теперь мы должны ответить еще на пару вопросов, чтобы завершить процесс планирования.

Первый вопрос: «Как нам туда попасть?» Ответ на этот вопрос предполагает, что мы в состоянии определить действия, которые нам необходимо предпринять для достижения поставленной цели. Способов разработки необходимых мероприятий огромное множество. Лично мне нравится инструмент, разработанный в рамках Теории ограничений, который называется «Дерево предпосылок». Я его использую и при разработке структуры продукта, и при составлении планов проекта. В любом удобном случае, когда у меня есть четкое представление, что я хочу получить в итоге, и нужно определить необходимый и достаточный набор действий для достижения планируемого результата.

Второй вопрос, на который должен быть получен ответ в процессе планирования: «Какие ресурсы необходимы, чтобы выполнить запланированные действия?» Любое действие требует для своего выполнения некоторых ресурсов. Часть из них у нас уже есть, другие нужно найти, приобрести, привлечь на каких-либо условиях.

Соответственно, мы можем говорить о завершении этапа планирования, когда у нас:

- поставлены цели;
- определены способы их достижения;
- найдены необходимые ресурсы для выполнения соответствующих действий;
- доступность ресурсов проверена, и определены способы и ресурсы, необходимые для их привлечения (то есть выполнен цикл планирования внутри планирования; что поделаешь, управлеченческие функции – это такие странные функции, которые, как фрактал, повторяются сами в себе).

В рамках Теории ограничений существует следующая исходная посылка: планирование и исполнение живут по разным правилам.

Собственно говоря, разница между планом и прогнозом в обычных компаниях находится в голове. На мой взгляд, есть два принципиальных отличия:

1. Величина ошибки. Мы можем считать, что план хороший, если величина ошибки планирования составляет до 10%. Всё, что имеет ошибку более 10%, является не планом, а прогнозом. То есть первая разница между понятиями «план» и «прогноз» – это величина ошибки. Большая ошибка – это прогноз, маленькая – это план.

2. План – это такой прогноз, который мы по каким-либо причинам решили воплотить или способствовать его

воплощению в реальность. Прогноз — это попытка что-то предсказать, а план — это, помимо величины ошибки, взятые на себя обязательства. Это обозначенное и зафиксированное намерение достичь результата. С этой точки зрения все бюджеты являются планами. Но бюджетирование не является темой данной книги.

Позволю себе короткое замечание по поводу бюджетирования. Если мы хотим иметь минимальный набор бюджетов, то бюджетирование должно состоять из трех слоев:

- 1) план,
- 2) факт,
- 3) а между ними — сценарий превращения плана в факт.

Последний сценарий чаще всего используется только для одного измерения, которое называется «платежный календарь». Платежный календарь — это способ превращения плана поступления и выплат денег в факт.

Но в бюджетном управлении есть еще два измерения, которые крайне важны: бюджет доходов и расходов (БДР), или отчет о прибылях и убытках (ОПУ/Р&Л), и бюджет по балансовому листу (управленческий баланс). Как правило, в этих разделах бюджетирования переходный сценарий, который превращает план в факт, не используется. Поэтому мы кое-как попадаем в остальные бюджеты.

Бюджет — это прогноз, превратившийся в план, если мы говорим о финансовых показателях. Нормальная ошибка бюджетного планирования — 10–20%. 80–90% — нормальная точность бюджета, даже если речь идет о годовом бюджете. При форс-мажоре (например, как в ситуации с COVID-19) мы, конечно, в исходный бюджет никогда не попадем, потому что исходные базовые посылки, на которых строились изначальные бюджеты, оказались не валидными.

Компании всегда стараются сделать план как можно точнее. Не хочется никого расстроить, но эта попытка обречена на провал.

Значительно лучше работает сценарное планирование.

Почему?

Потому что задача планирования:

а) оценить возможность достижения этих результатов – можем или нет;

б) определить, какие ресурсы потребуются для достижения запланированных результатов.

Если говорить о сценарном планировании, существует странная традиция делать планы в трех сценариях: оптимистическом, пессимистическом и реалистическом. Зачем делают реалистический – непонятно. Все, о чем мы можем судить с вероятностью 90%, – это то, что обязательно попадет в диапазон между пессимистическим и оптимистическим прогнозами. Где мы точно окажемся – невозможно предсказать в принципе. Я вслед за Эли Шрагенхаймом повторю: «Этого делать и не нужно». Но диапазон определить крайне важно!

В своих публикациях Эли советует два сценария планирования.

Первый сценарий: обоснованно пессимистический, в котором мы оцениваем достижение наших базовых показателей при пессимистическом развитии событий.

Второй сценарий: обоснованно оптимистический.

Он часто более важен, чем пессимистический. Если пессимистический прогноз должен ответить на вопрос «Какие потенциальные потери мы можем понести при худшем развитии событий?», то оптимистический нужен вовсе не для того, чтобы порадоваться, как нам станет сладко, если все будет развиваться в позитивном ключе.

Оптимистический сценарий нужен для того, чтобы определить, хватит ли ресурсов, если позитивный прогноз оправдается (или ситуация окажется даже лучше). В диапазоне от оптимистического до пессимистического вы можете достичь показателя OTIF¹ в приемлемом для клиентов диапазоне 90–95%. Что произойдет, если ситуация вдруг начнет развиваться лучше, чем вы оптимистически оценили? Вам может не хватить мощностей и ресурсов. В результате вы перестанете справляться с заказами, процент заказов, выполненных в срок и в полном объеме, упадет, вы увеличите количество недовольных клиентов и создадите широкую питательную базу для конкурентов.

Поэтому оптимистическое планирование делается не для того, чтобы радоваться, а чтобы определить верхний предел ваших возможностей. Дальше, когда вы составили план и, пользуясь Теорией ограничений, превратили это в видимые границы буфера, показали всем, кто будет принимать решения, вы отслеживаете свое местонахождение в этом диапазоне, и, если вы двигаетесь к оптимистическому сценарию, вы понимаете, что надо предпринимать дополнительные усилия по увеличению мощности. Не когда он наступил, а когда движение наметилось. Эта схема поддерживает классический механизм Теории ограничений, который называется «Управление буфером», только буфер здесь очень необычный. Таким образом, эта схема позволяет с помощью планирования оценивать свои ресурсы, а также потенциальные угрозы и выгоды. Но она же дает нам на уровне исполнения сигнал о том, насколько реальность соответствует нашим представлениям, потому что любые наши планы – это всегда гипотеза.

Четвертая базовая исходная посылка Теории ограничений звучит так: «Никогда не говори „я знаю“ и никогда

¹ On-Time-In-Full – «выполнение в срок и в полном объеме».

не говори „я не знаю“». Она совершенно четко показывает, что все наши планы — это гипотеза о том, какой будет реальность. Кому интересно, на YouTube можно найти выступление Эли Шрагенхайма в Санкт-Петербурге «Основные открытия Теории ограничений»¹.

Механизм видимых буферов своевременно информирует нас о том, что наше представление о реальности неадекватно. Самую большую ошибку мы совершаем, начав отстаивать мнение, что наши представления о реальности верны, когда реальность сигнализирует, что мы ошибаемся.

Если кто-то почил на лаврах, когда пробита планка оптимистического сценария и он вывалился за пределы своих мощностей, возникает патовая ситуация, равная худшему пессимистическому сценарию. Это важный момент, и вся система учета должна помогать давать ответы.

ИСПОЛНЕНИЕ ИЛИ ОРГАНИЗАЦИЯ ИСПОЛНЕНИЯ

После того как мы определились с целями, средствами и ресурсами, можно считать задачу планирования выполненной. Но гарантирует ли наличие качественного плана достижение результата?

Если бы это было так, то сколько прекрасных достижений мы могли бы с вами наблюдать вокруг. К сожалению, в реальной жизни даже самые прекрасные и продуманные

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=8n57by6wHJw>

планы самостоятельно в жизнь не воплощаются. Хорошо составленный план – это в конечном счете просто бумажка, которая хранится у кого-то в файлах на компьютере, облачном хранилище данных или распечатана, красиво оформлена и положена на соответствующую полочку. Но сам по себе план в реальность не воплотится, если никто не будет действовать в соответствии с этим планом.

При этом мы прекрасно понимаем, что планирование и исполнение живут по разным правилам. План – это некое предвидение, прогноз будущего состояния, для достижения которого мы намерены предпринять некоторые, возможно немалые, усилия. Если основная задача планирования – это оптимизация глобального результата компании, то главная задача на этапе исполнения – максимально реализовать первоначальный план, несмотря на сложности и неопределенности, с которыми мы сталкиваемся в жизни, а также старого доброго Мерфи, который давным-давно всем объяснил, что если что-то может пойти не так, то обязательно так и случится.

Но реализация плана не произойдет сама по себе, она требует управленческого действия, которое называется *организация исполнения*. В бытность мою заместителем начальника отдела организационного развития в очень крупной компании мне довелось прочитать, отредактировать и согласовать огромное количество положений о подразделениях, должностных инструкций и стандартов предприятия, где в разных грамматических формах использовалось понятие «организовать/организация». И главный вопрос, который я задавал тем, кто эти документы разрабатывал: «Организовывать – это что делать?»

Как очень часто бывает, самые простые вопросы вызывают самые большие трудности при ответе. Методично прорабатывая этот вопрос, мы в конечном итоге пришли к следующей формулировке:

Организовать – это обеспечить наличие в нужном месте в нужное время технологий, ресурсов и инструкций по их применению.

Таким образом, любой управленец должен понимать, что это его ответственность – вооружить исполнителя всем необходимым для реализации плана, и только после этого исполнение станет возможным.

КОНТРОЛЬ

Мы с вами вместе сделали уже три шага по циклу управления, но учета так и не встретили.

Не волнуйтесь – мы уже рядом. Мы добрались до второй, самой популярной управленческой функции – контроля.

Что значит контролировать? Что включает в себя понятие «контроль»?

Здесь, как и с определением стратегии, сколько авторов, столько и мнений. Поэтому я предлагаю свое, су́жубо субъективное мнение: контроль включает в себя фиксацию фактических данных и план-фактных отклонений.

Первое действие иначе можно обозначить словом «учет» – учет фактических данных. Таким образом, учет является первым необходимым условием для выполнения управленческой функции контроля. Без учета контроль невозможен. Прямое следствие этого: *то, что не учитывается, не контролируется; то, что не контролируется, не управляемся.*

Однако наличие учета необходимо, но недостаточное условие существования контроля в организации.

Есть такой старый анекдот:

- Штурман, приборы?!
- Пятнадцать!
- Что «пятнадцать»?!
- А что «приборы»?

Сам по себе учет фактических данных еще не обеспечивает контроля. В книге «Синдром стога сена» д-р Голдратт дает такие определения понятий «данные» и «информация»:

«Данные – это любой набор символов».

«Информация – это ответ на заданный вопрос».

Чтобы собранные нами в процессе учета данные стали информацией, необходимо, чтобы они отвечали на заданные менеджментом вопросы и в первую очередь: а попадаем ли мы туда, куда планировали? То есть нам нужен не просто учет фактических данных, а учет фактических данных в сравнении с плановыми значениями. Нам нужен учет план-фактных отклонений. Отсюда вывод: формат учета должен совпадать с форматом планирования.

И вот в этой части с «учетом в целях принятия управленческих решений» – управленческим учетом – возникает целый ряд трудностей, которые связаны прежде всего с тем, кто определяет формат и структуру данных такого учета.

Чаще всего это поручают финансовой службе, сотрудники которой обычно имеют бухгалтерский опыт. И тогда компания получает совершенно правильный финансовый учет с точки зрения бухгалтера. Вопрос только в том, будет ли этот учет отвечать на самые злободневные и большие вопросы менеджмента компании. Даже если «продвинутый» финансовый директор построит учет на принципах

МСФО, то это совершенно не означает, что данные, которые вы будете получать, станут полноценной информацией для принятия управленческих решений, поскольку задача учета в соответствии с требованиями МСФО – дать ответы на вопросы потенциальных инвесторов и кредиторов, которых, как правило, не волнует операционная деятельность компании, их интересует прежде всего потенциальная ее стоимость¹.

Но о выборе принципов управленческого учета мы поговорим в соответствующем разделе. А сейчас продолжим наше движение по циклу управленческих функций.

АНАЛИЗ

Часто приходится слышать такое словосочетание: «анализ план-фактных отклонений». Мне всегда хочется спросить: а что вы собираетесь там анализировать? Проценты? Величины?

Но ведь план-фактные отклонения – это просто фиксация уже свершившегося факта. Дай бог, чтобы не результаты патологоанатомической экспертизы, ибо план-фактные отклонения всегда посмертные. В проектном управлении есть очень полезное правило, которое, на мой взгляд, было бы неплохо экстраполировать на управление организацией вообще: мы не управляем прошлым, мы ищем ответ на вопрос, что мы можем сделать в сложив-

¹ Из более чем 40 стандартов МСФО операционной деятельности посвящены один-два.

шейся ситуации для успешного завершения проекта. Нас не интересует, кто прав, кто виноват, пока проект не завершен.

Для «разбора полетов» есть отдельно выделенный «этап» проекта, который носит в разных технологиях разные названия: «ревью», «ретроспектива» — и который предназначен для того, чтобы проанализировать причины возникновения проблем и разработать действия по их недопущению в следующем проекте.

Так вот, этап управленческого цикла под названием «анализ» — это регулярная ретроспектива, целью которой является поиск причин возникновения *неожиданных* план-фактных отклонений (мы еще обсудим сценарные подходы к планированию и оценке достигнутых результатов, которые учитывают обычную, присущую бизнес-реальности неопределенность, а также способы работы с этой неопределенностью).

Главная задача этого этапа не выявление или, упаси боже, «назначение» виноватых, главная задача — понять, какие ошибочные убеждения или парадигмы мышления, паттерны поведения привели к тому, что полученные фактические результаты оказались неожиданными для менеджмента компании. Рассмотрение механизмов такого анализа выходит далеко за рамки этой книги. Тем, кому это интересно, я могу порекомендовать статью Эли Шрагенхайма «Научение на одном событии» и другие его публикации на эту тему, а также обзор инструментов Теории ограничений, созданный автором в 2018 году.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

Принятие решения — это естественное продолжение этапа анализа. Нам мало установить причины, нам необходимо определить, какие корректирующие действия нужно предпринять.

Я уже описывал выше цикл принятия управленческого решения, который включает в себя:

- формулирование задачи (оценку реального и желаемого состояния);
- сбор информации;
- структурирование информации;
- определение возможных альтернативных действий;
- выбор наилучшей из рассмотренных альтернатив.

Если мы посмотрим на этот список внимательно, то легко заметить, что он включает в себя цикл управления в миниатюре. Если мы рассматриваем его как часть большого цикла управления, то у нас к этому моменту первые три пункта уже выполнены и нам остается выполнить последние два.

При этом важно учесть то обстоятельство, что человек, который принимает решение, находится под влиянием набора факторов, которые мы обозначим как детерминанты принятия решения :

- целевая функция лица, принимающего решение (мотивы, структура потребностей, ожидания);
- информационная структура (состав и собственно значения доступной информации);
- множество альтернатив;
- возможные результаты (последствия альтернативных действий);

- функция прогнозирования (оценка вероятности возможных результатов);
- модель принятия решений.

Маловероятно, чтобы кто-то из ЛПР действовал таким образом, чтобы решения, которые он принимает, наносили ему ущерб. Также маловероятен (за исключением случаев, когда компания серьезно обидела сотрудника) сценарий, когда сознательно принимается решение, цель которого – причинение ущерба организации. Чаще всего сотрудник, занимающийся управлением и принимающий решения, выбирает лучший вариант из тех, которые доступны ему в момент принятия решения, и основными факторами, приводящими к «ошибочному» решению, являются:

- неполнота информации;
- система оценки сотрудника (система мотивации, хоть и не люблю я этого словосочетания);
- парадигмы принятия решений, существующие в компании.

Я могу ошибаться, но, по-моему, Демингу принадлежит высказывание, что 98% поведения сотрудников определяется системой и только 2% – личностными характеристиками.

В Теории ограничений есть устоявшийся афоризм, принадлежащий д-ру Голдратту: «Скажите, как вы будет меня оценивать, и я скажу, как я буду себя вести». Если оценка ЛПР связана с оптимизацией локальных, а не глобальных показателей компании, то он будет принимать решения исходя из локальных оптимумов, а не с позиции максимальной пользы для компании. Также сильно оказываются влияние на принимаемые решения общепринятые в компании/отрасли парадигмы мышления. К тому же часто мы оцениваем решения наших коллег с позиции «послезнания», то есть обладая полной информацией о последствиях, которой у ЛПР не было в момент принятия решения.

Все это вместе взятое приводит к тому, что решения, на выработку которых было потрачено множество управленческих ресурсов, оказываются неоптимальными, а иногда даже приносящими компании убыток. «Хотели как лучше, а получилось как всегда» ©. Судя по литературе, которая доступна, это не уникальная особенность нашей страны.

Поэтому при построении системы управленческого учета в компании мы должны обеспечить наших управленцев соответствующей информацией, стимулами, парадигмами и политикой, которые обеспечивали бы наиболее полезные с точки зрения развития организации управленческие решения.

РЕЗЮМЕ О ЦЕЛЯХ И ЗАДАЧАХ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Подведем краткие промежуточные итоги.

Сам по себе учет – это просто фиксация тех или иных фактов, которые имели место в действительности. И совершенно не важно, были ли эти факты экономическими/неэкономическими, событиями или показателями. Учет – это летопись, в процессе которой накапливаются какие-то данные. Эти данные могут стать, а могут и не стать информацией. И это зависит только от понимания того, на какие вопросы мы намерены получить ответы с помощью превращения учтенных нами фактических данных в информацию.

Когда мы говорим об управленческом учете, мы изначально предполагаем, что информация, создаваемая

в процессе учета, позволит нам легче или быстрее пройти весь цикл управления. Позволит оценить адекватность и релевантность наших целей, спланировать средства и ресурсы, а также без искажений отразит то, насколько окружающая нас действительность с учетом нашего на нее воздействия соответствует нашим же представлениям о ней.

Поэтому построение управленческого учета в компании любого масштаба начинается с формулирования вопросов, которые будут ждать нашего ответа. Именно эти вопросы и будут определять структуру данных, аналитических разрезов и правила интерпретации учитываемых показателей.

Предлагаю попытаться эти вопросы сформулировать.

ГЛАВНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ СТОЯТ ПЕРЕД МЕНЕДЖМЕНТОМ КОМПАНИИ

Основные вопросы, которыми задаются руководители разного уровня, то есть те, кого мы обычно подразумеваем под «менеджментом компании», сводятся к тому, приведут ли принимаемые ими решения к достижению цели компании, не нанесут ли они вреда компании и лично.

Правда, мой коллега Денис Лучанский в комментарии к публикации в социальных сетях заметил, что часто последовательность вопросов с точки зрения менеджмента и собственников компании различается. Менеджмент *сначала* оценивает потенциальные риски для себя лично, *потом* риски для компании (так как негативные результаты рикошетом отразятся и на нем лично) и лишь в последнюю очередь – достижение цели компании. А собственники чаще выстраивают приоритеты так, как я описал выше. Ну что ж, моим наблюдениям этот комментарий не противопо-

речит. Действительно, часто приоритеты расставляются именно так.

И тем не менее...

Главные вопросы, которые стоят перед менеджментом компании:

1. Какие действия нам следует предпринять, чтобы достичь поставленных целей или избежать потенциальной угрозы для компании?
2. Каких действий нам *не* следует предпринимать, чтобы не помешать достижению поставленных целей или не вызвать негативных последствий для компаний?

Все очень просто: нужно делать правильные действия и не делать неправильных.

Проблема в мелочах. И в случае компании главная «мелочь» — это как отличить действия правильные от неправильных.

Любое решение, которое мы принимаем, должно отвечать двум обязательным условиям:

1. Оно должно способствовать лучшему достижению целей, стоящих перед компанией.
2. Оно не должно ставить под угрозу безопасность и финансовую стабильность компании.

При этом надо понимать, что менеджеры находятся под сумасшедшим давлением. Управленческие решения всегда принимаются в условиях неполноты информации. В момент, когда принимается решение, всей необходимой информации, чтобы оценить выгодность/невыгодность, просто нет: не хватает данных, данные неполные, неопределенность высокая.

Начинается самое страшное. Оценивать менеджера будут не в тех обстоятельствах, когда он принимал решение.

Он столкнется с тем, что его решение будут оценивать из той точки, куда компания придет в результате его решения. Оценивать его будут исходя из «послезнания».

У историков есть правило: нельзя оценивать исторические личности или исторические решения из состояния «послезнания». Мы-то знаем, чем все закончилось, мы-то смотрим на ситуацию, когда уже все свершилось, а в тот момент, когда человек делал выбор, у него этого знания не было. Эта история относится ко всему менеджменту, и в этом кроется базовый страх и базовый конфликт менеджеров. Нам нужно принять решение, которое бьется в дилемме выбора, отраженного в типовом конфликте менеджмента: не упускать ни одной возможности для роста или обеспечивать безопасность и стабильность. В Теории ограничений это называется «двигаться по „зеленой“ или „красной“ кривой» (рисунок 2).

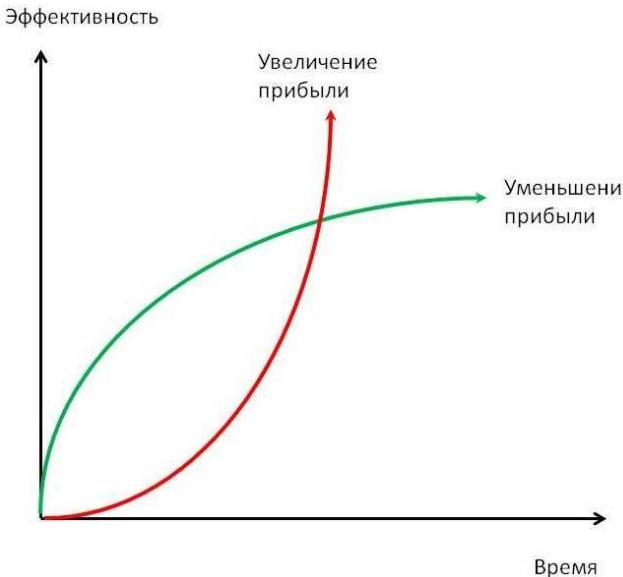


Рисунок 2. «Зеленая» и «красная» кривые ТОС

«Зеленая» кривая – это стабильность и сохранение результата. Здесь действует классический закон экономической теории – уменьшение предельной прибыли. Если сохраняется стабильная ситуация, то уровень рентабельности, который мы можем получить, снижается. Если мы рискуем и пробуем новый вариант, то возникает вероятность быстрого, экспоненциального роста прибыли. Действия, которые направлены на стабильность, и действия, которые направлены на развитие, в голове менеджеров находятся в конфликте. Типовые деревья стратегии и тактики, которые я описываю в своей книге «Управление запасами в цепях поставок: как обеспечить наличие и не морозить деньги в запасах?», как базовую вещь рассматривают обеспечение роста без риска для стабильности.

В большинстве случаев эти требования воспринимаются как противоречащие друг другу, порождающие конфликт, довлеющий над любым менеджером. Однако это ошибочное восприятие. В книге «Теория ограничений. Основные подходы, инструменты и решения», в главе, посвященной анализу основных исходных посылок, лежащих в основе решений по Теории ограничений, я уже показывал, что противоречий в реальности не существует. А также тот факт, что, когда мы воспринимаем противоположные требования как конфликт, это не означает, что: а) конфликт реально существует; б) этот конфликт неразрешим.

Чаще всего конфликт существует только потому, что в нашей модели действительности отсутствует понимание, как сочетать с максимальной выгодой эти кажущиеся противоречивыми требования. На самом деле выбор между этими двумя условиями отсутствует. Вопрос не стоит как «или не упускать ни одной возможности по достижению цели, или защищать безопасность и стабильность компании».

Не существует никакого «или»!

В реальности есть только условие «и»: максимально использовать открывающиеся возможности по достижению цели и не ставить под угрозу безопасность и стабильность компании. И только относительно этого условия и проверяются все основные решения, принимаемые менеджерами.

Это означает, что наши менеджеры, принимая решение, ищут ответ на один и тот же вопрос в разных формулировках: какие действия мы *должны* предпринимать и какие действия мы *не должны* предпринимать для того, чтобы обеспечить максимально полное достижение цели и при этом не поставить под угрозу безопасность и стабильность компании.

Напомню, что компания находится в мире, который стал характеризоваться как VUCA¹. Это акроним, образованный из английских слов:

volatility – «нестабильность»;

uncertainty – «неопределенность»;

complexity – «сложность»;

ambiguity – «неоднозначность».

Принимая решение в таких условиях, менеджеры по должности обязаны отвечать за последствия. Именно поэтому пользуются популярностью различные сложные методы прогнозирования и попытки дальше и глубже разvивать прогнозистику. Если ты знаешь, что будешь принимать решение в условиях неопределенности, а оценивать тебя будут по конечным результатам и при этом количество факторов, влияющих на достижение результатов, так велико, что все не учесть, то понятно человеческое желан-

¹ Пока писалась книга, в моду вошел другой акроним – BANI: *brittle* («хрупкий»), *anxious* («тревожный»), *nonlinear* («нелинейный»), *incomprehensible* («непостижимый»).

ние подстелить соломку – обезопасить себя каким-нибудь документом, прикрыться прогнозом.

Но у всех прогнозов есть фундаментальная проблема – ошибка прогноза. Каким бы прогнозом вы ни пользовались, он дает вам некий прогнозный показатель, рассчитанный «по правилам», исходя из среднего или центрального математического значения: среднеарифметическое, среднегармоническое, среднегеометрическое, медиана, модуль – зависит от распределения, по которому вы строите гипотезу. И дальше вы задаете некий диапазон ошибки, который сразу закладываете в прогноз. Так, например, за последние 50 лет точность прогнозов в Coca-Cola не изменилась. Как была 60%, так и осталась. Надежность прогнозов в 60% считается очень хорошей.

Но, несмотря на ненадежность прогнозов, ответственность с руководителей за последствия принятия решений никто не снимал. В соответствии с действующим законодательством ответственность (административная, гражданская или даже уголовная) может наступить вследствие действия или бездействия, которое нанесло ущерб компании или привело к нарушению закона.

При этом надо учитывать, что, принимая решение, любой менеджер учитывает не только интересы организации, но и свои личные интересы, которые могут быть поставлены под угрозу или, наоборот, защищены последствиями принятого решения.

На практике нужно еще учитывать, что описанное выше «противоречие» может существовать в сознании всех вышестоящих руководителей и собственников компании. И переключения с одного приоритета на другой могут происходить достаточно часто и, с точки зрения подчиненных, неожиданно, в зависимости от сложившихся внешних обстоятельств и восприятия результата постфактум.

Напомню, что в момент принятия решения нам чаще всего недоступна вся информация, мы принимаем реше-

ние в условиях недостатка информации и неопределенности, когда неизвестны все факторы, влияющие на последствия и достигнутые результаты.

Поэтому главный вопрос:

Какие действия мы должны предпринять и какие действия мы не должны предпринимать, чтобы обеспечить максимальное полное достижение цели компании и не поставить под угрозу ее безопасность и стабильность, в условиях неполноты информации и существующей неопределенности?

Все остальные вопросы, которые задает менеджмент, являются производными от этого главного вопроса:

- Будет выгодным или невыгодным запуск нового продукта?
- Будет выгодной или невыгодной промоакция или иная маркетинговая активность?
- Будет ли выгодно производить что-либо самостоятельно или лучше отдать производство на аутсорсинг?
- Выгоден или невыгоден новый покупатель/контракт/рынок?

И так далее и тому подобное...

При этом выгодность и невыгодность определяются с точки зрения того, насколько это решение помогает достичь цели и насколько серьезные угрозы оно создает для компании. Выгодно – это все, что способствует достижению цели и снижает угрозы; невыгодно – все, что мешает достижению цели и создает угрозы для компании.

И тогда закономерен следующий вопрос: что является целью компании? Как мы оцениваем степень достижения цели компании?

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОГО ЗДОРОВЬЯ КОМПАНИИ

Сколько у компании целей?

Я много раз задавал этот вопрос разной аудитории, и редко когда удавалось получить одинаковый ответ. Вот примерный список, который обычно называется:

- получение прибыли;
- увеличение стоимости компании;
- увеличение доли рынка;
- увеличение продаж;
- привлечение высокоэффективного персонала;
- генерация денежного потока;
- создание привлекательных условий труда.

И все это совершенно правильные формулировки, и список далеко не полный. Все это необходимо, чтобы компания жила, развивалась и процветала. Но...

В каждый момент времени *только одна* из целей является главной. Причем цели могут вступать в конфликт между собой: так, например, если перед компанией стоит задача быстрого роста, то часто это делается в ущерб прибыли. Если основная задача – обеспечение и максимизация прибыли, то слишком быстрый и активный рост может поставить ее под угрозу. И тем не менее, после того как *одна* из целей обозначена главной на заданный период времени, остальные становятся необходимыми условиями ее достижения.

Если вопрос задается иначе: «Какова главная цель коммерческой компании?» – то самый распространенный ответ: зарабатывать прибыль. Ответ очевидный, ожидаемый и... неправильный.

В основе ошибки лежит стандартная путаница, когда прибыль приравнивается к деньгам, которые собственник компании может без вреда для нее изъять для собственного потребления. Хотя многим знакома ситуация, когда прибыль у компании есть, а денег нет. Более того, если, несмотря на наличие прибыли, компания не способна выполнять свои обязательства в срок, например ввиду кассового разрыва, то резко возрастает вероятность банкротства такой компании.

Конвенциональная (то есть принимаемая по умолчанию) цель коммерческой компании – зарабатывать для своего владельца деньги. *Не прибыль, а деньги!* Причем не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе.

Существует два принципиально разных способа зарабатывать деньги для собственника:

1. Увеличение стоимости компании и превращение принадлежащих владельцу акций в деньги, то есть продажа их на открытом рынке.
2. Генерация свободного денежного потока в результате регулярной деятельности компании.

Первый способ не является объектом рассмотрения в данной книге. Я не являюсь большим специалистом ни по фондовому рынку, ни по оценке компаний, которой занимаются фонды прямых инвестиций (private equity funds), поэтому данный вариант мы оставим за скобками. Скажем только, что основой для оценки компании выступают ее способность генерировать прибыль (показатель EBITDA) и ожидания по росту прибыли компании и/или продукта на некотором временном интервале. А получение прибыли является составной частью второго способа заработка денег.

Вот давайте на нем сконцентрируемся и рассмотрим более детально.

СВОБОДНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК – ГЛАВНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ТЕКУЩЕГО ЗДОРОВЬЯ КОМПАНИИ

Повторю ключевую формулировку цели коммерческой компании:

Цель коммерческой компании – зарабатывать деньги для своего владельца как сегодня, так и в будущем!!!

Позволю себе занудно разобрать эту формулировку.

Начнем с самого начала. Эта цель релевантна только для коммерческих компаний. Для некоммерческих (non-profit) эта цель не подходит. Хотя некоммерческим компаниям не запрещается заниматься коммерческой деятельностью, но результат этой деятельности не является для них целью, относительно которой оценивается успешность или неуспешность компании. Для некоммерческих компаний получение прибыли от операций является средством достижения поставленных целей.

С коммерческими компаниями ситуация иная.

Самым распространенным ответом, когда задаешь вопрос о главной цели коммерческой компании, является: «Получение прибыли. Это же очевидно!»

Действительно очевидно? Действительно прибыль – это конечная цель коммерческой организации?

Задавая эти вопросы, я совсем не пытаюсь, как это делают некоторые, сдвинуть фокус внимания на потребности клиента, сотрудников или социальную ответственность бизнеса. Это всё очень важные вещи, но, во-первых, они не имеют отношения к теме этой книги, а во-вторых, они являются необходимыми условиями, благодаря которым компания может существовать достаточно длительное время.

Задавая эти вопросы, я ставлю под сомнение утверждение, что «прибыль является главной целью коммерческой организации».

Подвох здесь в том, что понимают под прибылью все экономисты, и ее «обывательским» пониманием.

Многим знакома ситуация, когда прибыль есть, а денег нет. При этом наличие или отсутствие прибыли не является критерием для признания компании банкротом. В соответствии с действующим законодательством юридическое лицо может быть признано банкротом, если оно неспособно «удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам... и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены»¹. Обратите внимание: *неважно, есть у вас прибыль или нет, важно, в состоянии вы или нет исполнить свои обязательства перед кредиторами. Это единственный критерий для оценки состоятельности или несостоятельности организации!*

Это означает, что, несмотря на наличие прибыли, главное, можете вы или не можете исполнить свои обязательства по *оплате*.

¹ Ст. 3 Федерального закона от 26.10.2002 №127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (ред. от 02.07.2013 с изменениями, вступившими в силу 03.08.2013).

Дело в том, что прибыль, как ее видят экономисты, и прибыль, как ее видит предприниматель, не имеющий фундаментального экономического образования и не понимающий, почему у бухгалтера прибыль имеется, а у него денег нет, – это две разные истории. Я сталкивался с ситуацией, когда «бизнесмен» считает прибылью выручку. Сегодня нам заплатили, а мы не платили никому – у нас прибыль! Завтра мы заплатили за материалы – у нас убытки! Это не шутки, это реальность, в которой мы живем.

Так вот, целью коммерческой организации является не получение прибыли. Прибыль – это необходимое, но недостаточное условие для достижения главной цели: *зарабатывать деньги для своего владельца сегодня и в будущем*. Как говорит мой коллега из Индии Рави Гилани¹, цель коммерческой компании – четыре «М»: Make More & More Money. Только зарабатывание денег является целью.

В «обывательском» понимании прибыль – это деньги, которые собственник может забрать из компании. Между понятиями «прибыль» и «свободные деньги» в сознании обывателя ставится знак равенства. И только профессиональные экономисты и бухгалтеры знают, что прибыль – это *расчетный* показатель, который отражает объем источника финансирования, из которого оплачиваются все инвестиции и обязательства компаний. Он почти никогда не равен сумме денежных средств, которые могут быть *выведены* из компании для использования в целях личного потребления владельца или финансирования других предпринимательских проектов.

А вопрос: «Сколько денег я, как собственник, могу взять из компании, чтобы не нанести ей вреда?» – актуален для любого собственника в любой момент времени.

¹ <https://youtu.be/7YEOhmcr5FO>

Учитывая, что сумма прибыли «по определению» не равна сумме денег, которые можно безопасно вывести из компании, показатель «прибыль» в качестве главного критерия достижения цели компании нам не подходит.

Нам нужен показатель, который бы отвечал на прямо поставленный вопрос: *сколько денег мы заработали на текущий момент?*

И такой показатель существует, он называется «*свободный денежный поток*», в английском варианте – Free Cash Flow (FCF). Он рассчитывается как прибыль минус изменение активов:

$$FCF = NP - \Delta I$$

где:

FCF – свободный денежный поток;

NP – чистая прибыль;

ΔI – изменение инвестиций (активов).

Что он показывает? Он показывает, сколько прибыли компания заработала и какой ее объем был «заморожен» в активах компании, то есть сколько ее было «использовано».

Например, выручка компании за период составила 100 рублей, расходы за тот же период – 80 рублей. Чистая прибыль у этой компании будет равна 20 рублям. Я надеюсь, всем очевидно, что этот принцип может быть применен к любой валюте или размерности, которая вам, читатель, больше нравится. Если за тот же период сумма активов компании, за исключением денежных средств на ее счетах и в кассах, увеличилась на 100 рублей (например, увеличилась сумма дебиторской задолженности покупателей или запасы товаров на складах), то сумма свободного денежного потока будет равна минус 80 рублям.

Что это означает? Это означает, что даже если на счетах компании есть денежные средства, то эти деньги принадлежат не компании, а ее контрагентам, которые профинансировали компанию или за счет уплаченных авансов, которые еще предстоит отработать, или за счет отсрочек, предоставленных поставщиками. То есть у компании существуют обязательства перед контрагентами, которые должны быть исполнены, и если они не будут исполнены в течение если не договорных, то хотя бы разумных сроков, в течение которых контрагент готов ждать, компания может быть признана несостоятельной, то есть банкротом.

Поэтому показатель «свободный денежный поток» – это главный показатель текущего финансового здоровья коммерческой организации. Этот показатель может быть отрицательным на коротком отрезке времени, но если он будет оставаться отрицательным в течение достаточно длительного времени, то смерть компании неизбежна.

И наоборот, если этот показатель положительный, то у компании существуют возможности для роста и финансирования этого роста.

Поэтому любое управлеченческое решение, которое мы принимаем, любое действие или бездействие, которое мы предпринимаем, должно приводить к увеличению или как минимум не уменьшению текущего значения свободного денежного потока компании.

Вы знаете состояние свободного денежного потока в своей компании?

КАК ФОРМИРУЕТСЯ СВОБОДНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК. ПРИБЫЛЬ – УСЛОВИЕ НЕОБХОДИМОЕ, НО НЕДОСТАТОЧНОЕ

Давайте обратим более пристальное внимание на формулу расчета свободного денежного потока и рассмотрим факторы, которые влияют на его получение.

$$FCF = NP - \Delta I$$

Первым из них является прибыль. Она хоть и *недостаточное, но необходимое* условие генерации свободного денежного потока. Более того, в краткосрочной перспективе возможна ситуация, когда мы можем обеспечивать положительный свободный денежный поток даже в условиях, когда прибыль у нас отрицательная. Это возможно, если сумма инвестиций будет уменьшаться быстрее, чем объем убытков. Но... Это может быть спасением на очень короткое время. Если компания не будет генерировать прибыль, то в долгосрочной перспективе ее смерть будет неизбежна: рано или поздно деньги на покрытие убытков у инвестора закончатся. (Вопрос, сколько денег необходимо и достаточно для компании, – это большой вопрос, рассмотрению которого будет посвящена отдельная глава.)

Согласно общепринятым подходам, классическая прибыль равна:

$$NP = TS - TC$$

где:

TS – доходы (Total Sales);

TC – все расходы (Total Cost).

Поскольку нам приходится управлять прибылью, сразу вычтем из выручки абсолютно-переменные и операционные расходы:

$$NP = TS - TVC - OE$$

Что это, зачем и чем отличается, поговорим в разделе про особенности классификации учета затрат.

Таким образом, прибыль сама по себе является очень простым показателем. Прибыль – это доходы минус расходы. Разница, которую мы получаем, и есть прибыль. Но эта-то простота и вводит в заблуждение. Казалось бы, что тут рассматривать – все просто и понятно, побежали работать.

Но, как известно, дьявол кроется в деталях. И первая «деталь», которая нас поджидает на этом пути: в какой момент признавать доходы и расходы?

Мы отгрузили товар нашему покупателю, но он за него еще не заплатил. Признавать ли эту отгрузку доходом?

Мы получили от поставщика продукцию или услугу и начали ей пользоваться, но еще не заплатили. Признавать ли эти обязательства перед контрагентом расходами?

Клиент нам заплатил аванс, но мы еще не выполнили свою работу. Эти деньги уже являются нашим доходом?

Мы оплатили ежемесячную подписку на информационные источники на год. Должны ли мы указать расходы в полной сумме в момент оплаты, или расходами является сумма ежемесячной подписки и она должна быть отражена в каждом месяце?

Для людей, знакомых с основами бухгалтерского учета и двойной записью, мои вопросы покажутся странными,

а ответы на них очевидными. Но эта книжка не для профессиональных бухгалтеров и финансистов. Она для предпринимателей и линейных руководителей, для которых понятия «дебит» и «кредит» являются синонимами понятий «дебри» и «кошмар», а понятие «проводка» относится скорее к проводам или алкогольным напиткам. Поэтому остановимся на этом поподробнее.

Есть два основных события, связанных как с доходами, так и с расходами. Первое – это факт поступления или выплаты денежных средств. Второе – факт перехода права собственности на имущество или признание факта выполнения работ/услуг.

Чаще всего эти события во времени разнесены. Да, в практике розничных магазинов или потребительских услуг момент перехода права собственности на товар и/или оказания услуги и момент оплаты практически совпадают или расхождение во времени непринципиально: пока вы не оплатили, товар не ваш; время между тем, как парикмахер закончил стрижку, и моментом оплаты на кассе не настолько велико, чтобы эту разницу учитывать. Большинство же договорных отношений в сфере B2B предполагает частичное авансирование, отсрочки и рассрочки платежей, поэтапное принятие результатов работ. При этом величина отсрочек бывает весьма значительной: десятки, а иногда и сотни дней с момента возникновения обязательств.

Как правило, начинающие предприниматели и компании, работающие на рынке b2c, склонны к учету так называемым «кассовым методом». Кассовый метод – это признание доходов и расходов по факту поступления/выбытия денежных средств. То есть, пока обязательства не оплачены, расходы не признаются. В этом варианте учета прибыль и свободный денежный поток совпадают, а отчет о прибылях и убытках совпадает с отчетом о движении денежных средств. Фактически компания управляет только остатком

денег в кассе и на расчетных счетах. Если ваша компания еще в самом начале, обороты небольшие, отсутствуют значительные суммы кредитов и инвестиций и вы *не работаете* с отсрочками как покупателям, так и поставщикам, это вполне приемлемый метод учета, который сразу дает вам ответ на главный вопрос: выгодно или невыгодно? Собственно, это первая задача управленческого учета, которая возникает у предпринимателя: поставить под контроль учет движения денежных средств, дабы не возникало неожиданных и необъяснимых операций.

Главное достоинство кассового метода – это простота. Но рано или поздно вы сталкиваетесь с вопросами, на которые этот метод не может вам дать ответа. У вас появляются авансы и отсрочки платежей, у вас появляются запасы, вы делаете инвестиции, и ответ на банальный вопрос: «Где деньги?» – становится нетривиальным. Все чаще вы видите, что денег не хватает, при этом вроде бы все учтено, а судорожные телодвижения по улучшению ситуации не дают ожидаемых улучшений. Это означает, что ваши «кассовые» подходы к учету доходов и расходов перестали работать и учет доходов и расходов «по оплате» больше не отвечает потребностям компании. Дело в том, что кассовый метод учета доходов и расходов не позволяет вести учет обязательств – ни ваших перед контрагентами, ни контрагентов перед вами, а также не дает возможности оценивать рентабельность компании, так как не учитывает разницу во времени между движением денег и наступлением обязательств или фактическим расходом.

Пришла пора переходить к «классическому» учету доходов и расходов – бухгалтерской двойной записи. В классической двойной записи доходы и расходы, а также обязательства отражаются в момент перехода права собственности или признания факта выполнения работ/услуг. Это так называемый способ признания «по начислению». За счет механизмов двойной записи в момент про-

дажи товара или услуги формируется документ, которым стороны сделки подтверждают факт их получения. Для товаров это обычно накладные, а для услуг – акты выполненных работы. Сейчас в бухгалтерскую практику все больше входит универсальный передаточный документ, который выполняет те же функции, просто имеет другой бланк.

Разница в формах и содержании накладных, актов или других передаточных документов – это результат нормотворчества контролирующих органов, с точки зрения смысла это документы, которые фиксируют факт оказания услуг или получения товарно-материальных ценностей. В момент, когда обе стороны подписали/признали этот документ, делаются две записи (поэтому-то запись и называется двойной): первая признает поступление товаров/услуг, вторая фиксирует возникновение обязательств по их оплате. В классическом бухучете это описывается как «проводка по счетам». Соответственно, в момент оплаты происходит « списание» обязательств и фиксируется поступление/выбытие денежных средств.

Такая система учета позволяет не потерять ни одной операции и обеспечивает выполнение главного закона Вселенной – закона сохранения материи, энергии, импульса, который гласит: ничего не возникает из ниоткуда и не исчезает в никуда. Но этот учет уже непросто вести «в тетрадке», он требует некой системы учета и минимального понимания закономерностей отражения и движения данных. Вопросу, как управленцам читать формы отчетности, мы посвятим отдельную главу.

А здесь давайте вернемся к свободному денежному потоку и прибыли. Как только мы начинаем вести учет по принципам двойной записи (еще раз повторюсь: как только компания начинает расти, появляются отсрочки, предоплаты и запасы, этот переход становится неизбежным, так как без него теряется сама возможность управ-

лять финансовым результатом компании), тождество прибыли и свободного денежного потока улетучивается.

Теперь прибыль становится расчетным показателем, который связан с деньгами достаточно сложным механизмом учета обязательств. Между прибылью и свободным денежным потоком теперь оказываются наши инвестиции: в основные средства, в отношения с клиентами, в запасы. И часто деньги на расчетном счете — это уже не наши деньги, и мы не можем их использовать для развития или в личных целях собственника без ущерба для способности компании выполнять свои обязательства сегодня и в будущем, а значит, без ущерба для репутации и способности к долговременному успешному существованию.

Но помимо этого, если мы внимательно посмотрим на формулу расчета свободного денежного потока, станет очевидно, почему ответ «прибыль является главной целью коммерческой организации» является настолько распространенным, что это утверждение даже не ставится под сомнение. Прибыль — это основной источник инвестиций и формирования свободного денежного потока.

На это вы мне можете возразить, что если мы будем инвестировать только из прибыли, то компания, скорее всего, окажется не в состоянии обеспечить требуемые рынком темпы роста, и что основным источником финансирования инвестиций являются различного вида займы и кредиты. Собственно, по поводу стоимости кредита как источника инвестиций и возникает огромное количество жалоб, связанных с недоступностью кредитов в нашей стране.

Так-то оно так, да не совсем.

Действительно, чаще всего в бизнесе, как, кстати, и в семейном бюджете, накопить деньги сложнее, чем отдать ранее взятый кредит. Собственно, в этом и состоит «прелесть» кредита: ты получаешь возможность пользоваться чем-то ценным раньше, чем сможешь накопить

деньги. В бизнесе это особенно важно, так как инвестиции часто создают дополнительные возможности для заработка прибыли, а значит, формирования дополнительного источника по возврату займов и кредитов. Но с кредитом возникает вот какая закавыка: берешь чужие деньги и на время, а отдаешь свои и навсегда. Кредиты, безусловно, увеличивают возможности компании в плане инвестиций, но каков будет источник возврата этих кредитов?

Совершенно точно это *не* выручка, потому что из выручки нужно еще оплатить все расходы. Единственный источник погашения займов и кредитов – это прибыль компании. Поэтому возвращаемся к первоначальному и очевидному утверждению: *прибыль – это основной источник финансирования инвестиций и свободного денежного потока, именно поэтому прибыль является необходимым условием формирования свободного денежного потока от коммерческой деятельности компании и находится под постоянным контролем ее менеджмента.*

В других главах мы подробно рассмотрим, как анализировать факторы, влияющие на прибыль и/или изменение инвестиций, и заблаговременно предвидеть последствия принимаемых нами управленческих решений.

КАК ФОРМИРУЕТСЯ СВОБОДНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК. ИЗМЕНЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ

Итак, прибыль является условием необходимым, но недостаточным для обеспечения положительного денежного потока.

Заработанная компанией чистая прибыль расходуется на погашение займов и кредитов, на приобретение, капитальный ремонт и модернизацию основных средств. Иными словами, она расходуется на увеличение инвестиций в компанию.

Чтобы не попасть в ловушку «интуитивно понятного» слова «инвестиции», давайте все-таки дадим ему рабочее определение, которым и будем дальше оперировать, а также разберемся, где в учете можно найти необходимые цифры.

Что мы понимаем под «инвестициями»? Если мы погулим, то получим некий набор определений¹, где общим будет следующее:

1) это вложение капитала² с целью извлечения прибыли;

¹ Вот почти случайный набор ссылок по понятию «инвестиции»: <https://psyera.ru/2605/investicii-osnovnye-ponyatiya>, http://www.aup.ru/books/m217/10_2.htm, <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8>.

² Еще одно глобальное понятие: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/954616>, <http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/kapital.html>, <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB>.

2) это денежные средства, ценные бумаги или любое другое имущество, имеющее денежную оценку.

Не знаю, как вам, а мне без специальной подготовки и изучения основ экономики и учета в этих определениях разобраться было бы непросто, пришлось попотеть.

В жизни же, как обычно, любое сложное определение предполагает набор простых и понятных действий. Так вот с точки зрения здравого смысла:

Инвестиции – это деньги, вложенные и «застрявшие» в компании.

Я приношу свои извинения высоким профессионалам за использование просторечного слова «застрявшие», но оно точнее всего характеризует суть происходящего.

Дело в том, что разница между инвестициями и затратами весьма условна, я бы сказал – эфемерна. В качестве основного признака, отличающего инвестиции от затрат¹, выступает время, в течение которого они уменьшают прибыль компании.

Собственно говоря, при учете доходов и расходов «кассовым методом», о котором мы говорили выше, разница между затратами и инвестициями отсутствует, потому что мы признаем затраты равными денежным выплатам. В моей практике встречались проекты, где в управленииском учете покупка 15 бронированных автомобилей «Нива» отражалась в расходах за текущий период. Но я повторюсь: чаще всего к таким решениям предприниматели прибегают именно потому, что классический учет и расчет прибыли не помогает им ответить на один из их главных

¹ В данной книге мы не станем погружаться в тонкости использования терминов «затраты» и «расходы» и будем использовать их в качестве синонимов.

вопросов: «Сколько денег я могу забрать из компании?» А поскольку в стандартном бухгалтерском (не будем уже говорить о налоговом) учете такой финт прямо запрещен, то в управленческом учете они, как могут и понимают, снимают это противоречие.

Но, помимо требований правил бухгалтерского учета, есть еще несколько причин, по которым кассовый метод учета не очень подходит для учета инвестиций.

Первую мы уже упомянули в разделе, посвященном учету прибыли: кассовый метод не позволяет нам корректно и не слишком трудоемко учитывать обязательства, как наши перед контрагентами, так и контрагентов перед нами, то есть поиск ответа на вопрос, кто, кому и сколько должен, становится нетривиальным.

Вторая также не всем очевидна. Если мы списали всю сумму, которая была уплачена, в момент оплаты, означает ли это, что теперь приобретенное имущество или обязательства ничего не стоят? То есть фактическая стоимость нашего имущества – ноль? Почему-то мне кажется, что ни банки, ни даже собственники с такой формулировкой не согласятся. Но как же нам тогда одновременно учесть стоимость имущества и израсходованные средства?

Проблема эта не нова, ее как-то пытались решать, говорят, еще со времен античности – по крайней мере уже в XV веке такие попытки зафиксированы, – а с момента, когда в XIX веке в Англии начали активно строить железные дороги, эта проблема стала в полный рост. Изначально расходы на строительство отражались в момент их возникновения, в результате чего в начальный период фиксировались огромные суммы убытков, а потом получалась значительная прибыль, и акционеры требовали себе огромные дивиденды¹, а расходы, которые нужно было понести на возобновление и замену основных средств в будущем, никого не интересовали. В результате был разработан алгоритм, который был назван

амортизацией, и затем он получил повсеместное распространение.

Суть этого механизма в том, что деньги, потраченные на приобретение основных средств, мы не учитываем в момент их расходования, а суммируем, получая таким образом стоимость имущества, а затем по каким-то правилам списываем в расходы в течение срока эксплуатации. Таким образом, механизм амортизации – это механизм переноса стоимости основных средств в затраты текущего периода, а также формирование фонда восстановления основных средств. По иронииialectического развития сегодня в управлеченческом учете амортизация превратилась в анахронизм, который больше путает, чем помогает при принятии управлеченческих решений, сохранив за собой только фискальную функцию уменьшения налогооблагаемой прибыли. Но этот вопрос мы подробнее обсудим в главе, посвященной учету затрат.

А пока мы рассматриваем вопрос инвестиций и их влияния на свободный денежный поток. Воспоминания об амортизации дали нам одну важную характеристику того, что мы называем «инвестициями»:

Инвестиции учитываются в расходах (или доходах) путем постепенного списания.

Это деньги, которые станут расходами со временем, а пока это какое-то имущество, права или обязательства. Именно поэтому я и использовал понятие «застрявшее»

¹ Вот здесь можно почитать: http://vectoreconomy.ru/images/publications/2018/11/accounting/Cheprova_Trushina_Buyvis.pdf, http://economic-definition.com/Economic_and_legal_terminology/Amortizaciya_Depreciation_eto.html, <https://cyberleninka.ru/article/v/buhgalterskaya-kontseptsiya-amortizatsii-istoriya-stanovleniya-i-razvitiya>.

в компании. Строго говоря, это не я придумал, я это честно заимствовал из определения автора Теории ограничений Эли Голдратта. И инвестиции, и затраты – это плата за возможность компании создавать ценность для клиентов. Назовем это платой за мощность.

Очевидно, что инвестиции не исчерпываются только основными средствами. Где же в отчетах можно посмотреть, сколько денег застряло в мощностях компании?

Эта информация содержится в балансе организации. Поскольку мы говорим об управлеченческом учете, то следует уточнить: в управлеченческом балансе. Чтобы посчитать, сколько денег застряло в организации, достаточно взять сумму ее активов и вычесть из нее наличные и безналичные денежные средства – получившаяся сумма и будет показывать общую сумму инвестиций компании.

Если сумма на конец периода больше суммы на начало, то это означает, что часть средств (или все) нашей прибыли были заморожены в наших активах. И наоборот, если сумма на конец периода меньше, чем на начало, то инвестиции были переведены в свободные деньги и могут быть приplusованы к сумме прибыли за период.

Часто в этом месте возникает вопрос: почему в формуле расчета свободного денежного потока участвует только сумма активов компании и совсем не учитываются пассивы? В первую очередь суммы кредиторской задолженности.

Вопросу, как предпринимателю и руководителю читать баланс, я посвящу отдельный раздел, а здесь отвечу максимально коротко: пассивы отвечают на вопрос, где мы взяли деньги, а активы – куда мы эти деньги дели.

При этом у нас в реальности всего два источника денег: собственные и заемные. Собственные могут быть представлены или в форме уставного (акционерного) капитала, или в форме нераспределенной прибыли, а заемные – в виде кредиторской задолженности: перед поставщиками, персоналом, клиентами, государством или финансовыми учре-

ждениями. Здесь важно, что это *не наши деньги*, а значит, имущество, купленное на эти деньги, тоже потенциально *не наше*. Помните фильм «Не бойся, я с тобой»? «Это не твой зуб, он даже не мой, он — ихний!»¹ Так вот, при наличии непогашенной кредиторской задолженности взыскание может быть обращено на имущество должника.

Поэтому при расчете свободного денежного потока мы вычитаем из прибыли изменение инвестиций, и если величина получается отрицательная, то это означает, что мы не только не имеем свободных денег для собственников, но еще и должны кому-то наше имущество.

N. B.: На практике могут быть некоторые различия при учете изменения основных средств и оборотного капитала, о которых мы поговорим отдельно.

Итак, что же мы будем рассматривать в качестве инвестиций в рамках наших подходов:

1. Основные средства, как материальные, так и нематериальные (но здесь нам впоследствии понадобится ряд оговорок).
2. Запасы товаров, сырья и готовой продукции.
3. Запасы незавершенного производства.
4. Дебиторскую задолженность, которая представляет собой не что иное, как инвестиции в отношения с контрагентами.
5. Финансовые вложения любого рода, кроме суперкраткосрочных, типа овернайтов.
6. Так называемые «расходы будущих периодов».

А сейчас перейдем к следующему вопросу: *достаточно ли нам знать только информацию о свободном денежном потоке?*

¹ <https://youtu.be/WbBQkVWeORY>

КАКИЕ ЕЩЕ ПОКАЗАТЕЛИ НАМ НУЖНО ОТСЛЕЖИВАТЬ?

Рассмотренный нами показатель «свободный денежный поток», если сравнивать его с тем, как мы оцениваем симптомы при заболевании, можно считать аналогичным температуре тела. Он характеризует мгновенное финансовое здоровье компании.

Но точно так же, как нельзя диагностировать и принимать решения, опираясь только на температуру тела, при анализе состояния компании и при принятии решения нам нужно подобрать набор диагностических показателей, которые бы, с одной стороны, позволили достаточно полно проанализировать последствия принимаемых управлеченческих решений, а с другой — были бы достаточно простыми и удобными в учете и анализе.

Если мы вернемся к главному вопросу менеджмента, то нам нужна оценка выгодности/невыгодности действий или бездействия как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Выгодность в краткосрочной перспективе нам показывает свободный денежный поток, а какой показатель нам ответит на вопрос о выгодности или невыгодности в долгосрочной перспективе?

Безусловно, мы можем опираться на сумму свободного денежного потока, которую мы заработаем в длительной перспективе. Но вы ведь согласитесь, что заработать миллион, вложив в бизнес миллион, и заработать тот же миллион за то же время, но вложив при этом сто миллионов, — это большая разница.

В классическом наборе финансово-экономических показателей для этого есть группа показателей, которая имеет общее название «рентабельность». Вообще-то, в самом

понятии «рентабельность» нет ничего сложного: рентабельность – это всегда прибыль, деленная на что-нибудь. На что делим, того и рентабельность.

Например:

- Если разделить прибыль на сумму выручки, то мы получим показатель рентабельность продаж (долю прибыли в сумме выручки) – ROS;
- Если разделить прибыль на сумму запасов (неважно чего: товаров, готовой продукции, сырья или незавершенного производства), то мы получим рентабельность инвестиций в запасы – ROI;
- Если разделить прибыль на сумму активов, то мы получим рентабельность активов – ROA.
- Если разделить прибыль на сумму собственного капитала, то мы получим рентабельность собственного капитала – ROE или ROEC.

И так далее, это список можно продолжать.

Но все это так или иначе сводится к делению прибыли либо на какой-то оборотный показатель – выручку или затраты, либо на какой-то из элементов активов или пассивов (или всю сумму активов/пассивов) компании.

Показатель рентабельности показывает, какую отдачу приносят задействованные в бизнесе деньги владельцев. И чем выше этот показатель, тем выгоднее бизнес, так как доходность достигается с меньшими вложениями. Поэтому в дальнейшем будем использовать англоязычную аббревиатуру ROI (Return On Investments) – рентабельность инвестиций, которую при необходимости будем уточнять: каких именно инвестиций.

Собственно, если свободный денежный поток является показателем верхнего уровня результативности, то рентабельность инвестиций – это показатель, характеризующий экономичность нашего бизнеса. А вместе, в сравнении с отраслевыми бенчмарками или плановыми значениями, они характеризуют эффективность и профессионализм нашей

управленческой команды, нашу итоговую конкурентоспособность (подробно о корреляции между результативностью, экономичностью и эффективностью – в Дополнении 2).

Кроме вариации знаменателей, которые определяют разнообразие «рентабельностей» и отвечают на вопрос «рентабельность чего?», существует огромное разнообразие числителей, которые отвечают на вопрос «а какую прибыль мы используем в расчете?». Ведь чистая прибыль – это функция от доходности единичных продаж и расходов компании. В качестве прибыли в расчете ROI могут использоваться маржинальная прибыль, EBITDA, EBIT и любые другие составляющие чистой прибыли.

В этом случае используется формулировка «рентабельность по...», где подставляется использованный показатель. И получается рентабельность по маржинальной прибыли, рентабельность по EBITDA и т. д.

Но рентабельность инвестиций, рассчитанная по показателям прибыли, способна завести нас в те же дебри, куда заводит и сама чистая прибыль, и эти дебри зачастую способны привести компанию к банкротству. И хотя мы дальше тоже будем опираться на показатель, который является первоосновой всей зарабатываемой прибыли, но для глобальной оценки нам необходимо оценивать экономичность относительно достижения глобальной цели компании.

Поэтому нам целесообразно еще модернизировать базовый показатель ROI – считать рентабельность не по прибыли, а по свободному денежному потоку.

$$ROI = FCF / I$$

Таким образом, мы получим рентабельность инвестиций по свободному денежному потоку. Или, другими словами, с какой скоростью наши инвестиции превращаются

в деньги для владельцев компании. Мы еще рассмотрим различные производные или определяющие факторы этого показателя в других разделах.

А пока зафиксируем промежуточные итоги.

На самом верхнем уровне основными показателями, которые помогают нам найти ответы на главные управленческие вопросы, являются два:

1. Свободный денежный поток, который характеризует нашу способность достигать главного результата коммерческой компании.

2. Рентабельность инвестиций по свободному денежному потоку, которая характеризует экономичность, или отдачу на вложенные для достижения главной цели ресурсы.

Как было бы замечательно, если бы этими двумя показателями все и ограничивалось! Но уж больно они агрегированные и «верхнеуровневые», а нам нужен управленческий инструмент, чтобы работать на любом уровне с любой скоростью.

Компании в процессе развития проходят типовой набор ситуаций.

Что начинает внедрять в первую очередь предприниматель, создавая систему управленческого учета? Движение денег! Первое, что его интересует, – это регулярная выписка по всем счетам, по всем кассам: где и сколько денег у него лежит.

Наступает момент, когда он начинает задумываться: деньги крутятся, а у него денег нет. Тогда начинается подсчет доходов и расходов, у бухгалтеров он называется ОПУ (отчет о прибылях и убытках). Предприниматель видит: прибыль есть, а денег нет. Как так?

И делает следующий шаг: начинает учитывать обязательства, то есть дебиторскую и кредиторскую задолженность. Но тогда появляется необходимость учета по двойной записи – тот самый «дебит» и «кредит», который всех

пугает. Попытка дойти до третьей стадии обрушивает способность предпринимателя принимать решения. Управленческий учет не должен тянуть за собой учет ненужных элементов.

Чем бы вы ни занимались, в учете достаточно четырех базовых параметров:

- выручка за период;
- абсолютно-переменные расходы за период;
- операционные расходы за период;
- изменения связанного капитала за период.

Под «связанным капиталом» мы понимаем задолженность (то, что должны нам) и запасы. Этих четырех показателей за глаза хватит для принятия управленческих решений на любом уровне. Они выстраиваются очень быстро, и мы получаем два глобальных измерения верхнего уровня: генерацию свободного денежного потока и рентабельность инвестиций по свободному денежному потоку.

Обратите внимание, что мы ни слова не сказали про качество функционирования системы.

Поскольку это итоговые финансовые показатели, то они обладают одним неустранимым свойством, которое является частью их природы. В конце 90-х годов в журнале «Эксперт» впервые была опубликована фраза: «Бухгалтерский учет – это учет посмертный». Я бы добавил: по итогам эксгумации. Если вы уже (!) зафиксировали финансово-экономический результат, то это именно посмертный эпикриз. Поэтому ни один из финансовых параметров, о которых мы говорили, не характеризует качество системы в целом. Он характеризует эффективность системы с точки зрения базовой цели – зарабатывания денег для своего владельца. Параметр, который характеризует качество функционирования системы, – это базовый показатель функционирования логистической системы в целом. Операционная деятельность любого бизнеса – это логистическая система. Почему мне так нравится Теория

ограничений? Потому что она занимается вопросами управления потоками, а управление потоками – это логистика.

Интегральный параметр качества логистической системы – показатель On-Time-In-Full (OTIF) – уровень выполнения своих обязательств вовремя и в полном объеме, который рассчитывается следующим образом: у каждого обязательства/заказа есть срок, который мы должны предоставить, и спецификация этого заказа/обязательства. Если хотя бы одна строка не выполнена или перевыполнена (!), то есть отгружено больше, чем надо, то считается, что по этому заказу показатель «0». Если вы опоздали на один интервал (час, день), тоже считается «0». Далее количество единиц делим на количество заказов/обязательств.

В нашей стране легко стать лучшей компанией: нужно просто выполнять свои обещания. На одной из конференций по Теории ограничений японцы рассказывали, что на момент начала внедрения показатель составлял 75%, в итоге его довели до 95%. По моему опыту внедрения различных решений в наших компаниях обычный уровень OTIF – 55–65%.

Пример из жизни – внедрение решения для управления проектами Agile CCPM. Компании X после диагностики системы управления проектами прописали уменьшение количества одновременно выполняемых проектов и повышение качества. На старте было 30 одновременных проектов на четыре команды, и все были в черной зоне. Уровень OTIF был «0». Шестинедельный проект выполнялся шесть месяцев! Первый квартал закрыли с минусом, применили весь пакет изменений – и уже в четвертом квартале вышли в плюс. Бухгалтеры не могли поверить: все акты закрыты вовремя, контракты выполнены вовремя, показатель OTIF – 100%.

Пересматривая выступление Рави Гилани на конференции в Санкт-Петербурге в 2017 году, я утвердился во мне-

нии, что показатель OTIF характеризует интегральное качество функционирования логистической системы. Всегда можно объяснить, почему не успели, не смогли, почему не было в наличии, но если OTIF ниже 90%, то с качеством логистики на предприятии проблемы.

Считается, что качество функционирования логистической системы можно считать хорошим, если показатель OTIF выше 90%, и отличным – если выше 95%. Все остальное ни хорошим, ни отличным считать нельзя.

Давайте еще раз посмотрим на все показатели вместе (рисунок 3).

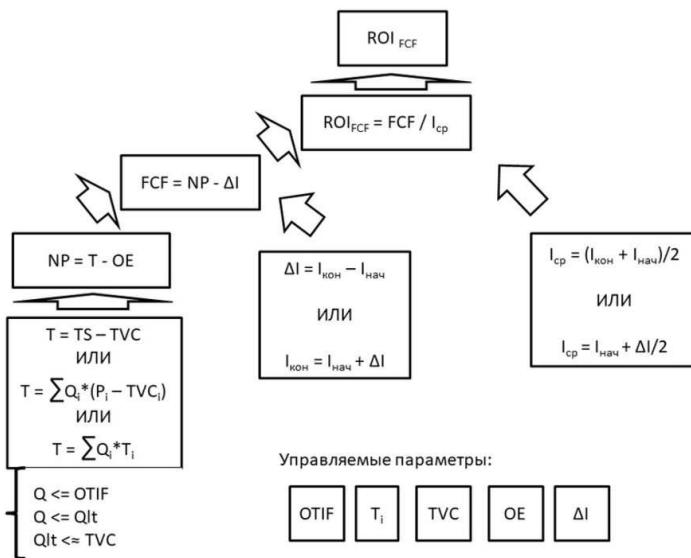


Рисунок 3. Логика взаимосвязи показателей

Выше мы уже говорили о том, что есть два показателя: один характеризует результативность компании – это свободный денежный поток, а второй показывает ее эконо-

мичность – это рентабельность инвестиций по свободному денежному потоку.

Но, по моему личному мнению, показатель рентабельности инвестиции – самый верхний. Это высший показатель, потому что он позволяет сравнивать между собой разные направления бизнеса, разные подразделения, разные бизнес-единицы. Например, был проект, где одна бизнес-единица имела рентабельность на уровне инфляции, а вторая бизнес-единица – 70% годовых. Но суммарный объем свободного денежного потока, который генерировала первая единица, был больше, ей принадлежало больше активов, ее было жалко «пристрелить». В итоге все закончилось грустно, так как первая бизнес-единица утопила вторую и ее пришлось экстренно сбрасывать как балласт.

Я считаю, что рентабельность по свободному денежному потоку – это показатель верхнего уровня.

Свободный денежный поток – это чистая прибыль минус изменение инвестиций за период.

Вторая составляющая зависит от прибыли. Прибыль – это Проход (или маржа, что привычнее) минус операционные издержки. (Проход отличается от валовой прибыли и от маржинальной прибыли. Когда они являются синонимами, а когда нет – разберем позже.)

Проход – операционные издержки = чистая прибыль. Эта формула использовалась Голдраттом в книге «Синдром стога сена».

ΔI – это инвестиции на конец минус инвестиции на начало. Или инвестиции на конец равны инвестициям на начало плюс ΔI .

От чего зависит чистая прибыль? Операционные расходы, как правило, не имеют линейной зависимости от того, какие объемы мы продали. Это условно постоянная величина, которая длительное время сохраняется в компании. По большому счету, операционные расходы – это отдельный объект, которым мы можем управ-

лять. Ну а Проход для коммерческой организации – это по определению выручка (TS) минус абсолютно-переменные расходы (TVC). Другой вариант расчета Прохода: общее количество, умноженное на цену одной единицы, минус абсолютно-переменные издержки этой единицы, или Проход по компании – это общее количество проданных единиц, умноженное на Проход за одну единицу. С Проходом нам предстоит разбираться много, долго и тщательно. Голдратт не дал себе труда уточнить, что это такое, кроме словарного определения. Но сегодня это обозначение используется для того, чтобы описывать кучу разных сущностей.

Понятно, что Проход зависит от количества проданного и от величины маржи на единицу, которая у нас есть. Больше не зависит ни от чего. Но от чего зависит количество проданного? Наверное, от того, насколько нами довольны наши клиенты, то есть насколько высок уровень выполнения заказов в срок и в полном объеме. Каково качество нашей продукции? А качество часто определяется материалами (а значит, теми самыми абсолютно-переменными расходами), входящими в состав изделия. И часто борьба за экономию материалов, за снижение их стоимости приводит к снижению качества изделия, что приводит к снижению продаж. К тому же при низком уровне функционирования системы у нас снижается общий Проход системы.

В общем, если мы посмотрим на картину целиком, получается, что у наших менеджеров в управлении остается всего пять параметров, которые в итоге дают конечные показатели результативности и экономичности. Они просто являются следствием пяти переменных, которыми нужно и должно заниматься менеджерам.

То есть, чтобы получить ответ на главный вопрос, какие действия должен или не должен предпринимать менеджер в процессе принятия решения, ему нужно оценить, как его

решение повлияет на эти пять параметров (я утверждаю, что решение менеджера так или иначе будет на них влиять):

- первый параметр: выполнение обязательств в срок в полном объеме;
- второй параметр: Проход на единицу. Из него складывается общий Проход по компании;
- третий параметр: абсолютно-переменные издержки. Но держим в голове, что попытка излишне сэкономить приводит к проблемам с качеством, а значит, к проблемам с продажами, и дальше попадет в Проход;
- четвертый параметр: операционные расходы. В зависимости от нашего решения, в зависимости от того, хватает или не хватает мощностей, расходы могут возрастать, уменьшаться или оставаться на одном уровне;
- пятый параметр: изменение инвестиций.

С первым параметром все понятно: он целиком зависит от нас и нашего выбора.

Второй, по сути, это влияние наших решений на генерацию дохода.

Третий – это управление качеством продукции.

Операционные расходы – это плата за мощность, за способность эту продукцию выпускать.

И ДІ – это следствие вовлечения в те или иные проекты.

Последний параметр часто является самым проблематичным для производителей. Например, попытка войти в крупный проект или начать поставки в федеральные розничные сети – в чем здесь проблема?

Заход в розничную сеть предполагает предоставление отсрочки на период от 30 до 90 дней. Что это означает? Во-первых, когда к вам приходит такой клиент, у вас резко растут объемы. Но фокус в том, что вы должны вложить деньги в эту сделку за два месяца до того, как получите вы-

ручку от первой партии. Это минимум. А при отсрочке в 90 дней вы производите, отгружаете, вкладываете деньги, и они это продают. Проходит три месяца, они платят за первую партию и одновременно делают заказ на следующую. Если не поставляете, то попадаете на штрафы. То есть вы эти 90 дней, три месяца объемов, должны проинвестировать. Это значит, что анализ перспектив работы с крупным клиентом (это касается не только торговли) должен предусматривать большие скидки, большие отсрочки. Нужно посчитать, сколько придется инвестировать в крупного клиента до момента, когда начнется регулярный денежный поток. Потому что прибыль может быть, а свободные деньги отсутствовать. Если нет свободных денег, то вы банкрот. Если нет свободных денег, то вы идете кредитоваться, операционные расходы увеличиваются не только на сумму процентов, но и на сумму оттоков по кредиту. Вы же должны финансировать возврат кредита, а деньги будете брать из того же Прохода. Если в этом случае вы попадаете в операционный минус – тут-то вы и померли. Часто крупный клиент – это большая проблема.

Поэтому в ИТ-внедрениях крайне важны предоплаты. ИТ-проект длительностью в два года без авансирования работ означает, что компания должна сама два года финансировать проект, чтобы потом вернуть вложенное. Ввязываясь в проект на таких условиях, нужно иметь деньги, чтобы дожить до его конца. Это, кстати, проблема многих, кто связывается с госконтрактами. Государство платит всегда в конце отчетного периода. Если вы не дожили до конца отчетного периода или дожили, но неправильно оформили документы, подали не в срок, пропустили момент, то денег не получите. После этого вы банкрот, и жаловаться некому.

Получается, что из огромного числа показателей нам как предпринимателям и менеджерам нужно иметь перед глазами всего пять. Они не требуют сверхусилий и сложных экономических знаний и просто считаются.

Хорошие решения предельно простые.

Мы будем с прибылью, если изменение Прохода будет больше, чем изменение операционных издержек.

И мы будем с деньгами, если изменение Прохода за период будет больше, чем изменение операционных издержек плюс изменение инвестиций за рассматриваемый период времени.

N. B.: В Теории ограничений качество выносится за скобки. Если у вас нет качественного продукта, то у вас нет бизнеса. С вами не о чём разговаривать. Если у вас нет продукта, отвечающего требованиям рынка, все остальное вас не спасает. То есть если мы говорим про классический треугольник «дешево – качественно – в срок», то нужно знать, что у нас нет математики, которая аналитически способна описать взаимодействие трех независимых объектов. У нас нет возможности построить систему уравнений, которая бы это описывала, и вывести какую-то функцию. Получается хаотическая функция. Движения трех объектов строятся либо путем имитационного моделирования, либо путем закрепления одного из параметров в качестве константы. То есть, как только у нас появляются три параметра, улучшения строятся следующим образом: мы сначала фиксируем один параметр как константу и меняем два других.

В рамках темы, которая сейчас обсуждается, качество продукта – это некая константа, которую мы выносим за скобки, и как в математике мы говорим: «Пусть X будет равен...» – так же и тут: «Пусть качество будет соответствующим рыночным требованиям», то есть продукт по качеству не проигрывает. Мы можем сделать хуже, занимаясь глупостями в области экономии абсолютно-переменных издержек. Мы можем испортить свой показатель «в срок и в полном объеме» за счет того, что неправильно управляем мощностями, занимаемся оптимизацией

локальных мощностей, что приводит к увеличению сроков исполнения заказов и тянет за собой весь большой перечень негативных последствий, связанных с локальной экономичностью.

УЧЕТ ЗАТРАТ

УЧЕТ ЗАТРАТ В ПОДХОДАХ ТЕОРИИ ОГРАНИЧЕНИЙ

Говоря точнее, мы будем обсуждать связь между подходами по Теории ограничений и первичным учетом, который существует в организации. Любой учет – фискальный, финансовый, управленческий – опирается в первую очередь на набор первичных данных, которые имеются в компании. В зависимости от того, как, по каким правилам организован учет, принимать управленческие решения становится проще или сложнее.

Самым простым в учете всегда являлись затраты. Одна из причин, почему компании фокусируются на сокращении затрат, на борьбе с издержками, уменьшении издержек, состоит в том, что этот показатель, в отличие от всех остальных, легко измеряется и изменения видны практически сразу. Если исходить из предположения, что уменьшение затрат приводит к увеличению прибыли, что вроде бы, глядя на формулу свободного денежного потока, верно, то борьба с затратами в условиях, когда нет возможности поднимать цены, становится одним из ключевых вопросов, которым озадачиваются все компании. След-

ствием становится комплекс мероприятий по снижению издержек и работе с затратами. И мы тоже пойдем от затрат к управлению доходами и закончим управлением обязательствами.

Но для начала несколько неожиданный момент...

В рамках ТОС учета затрат нет вообще – нигде и никак. Этого стандарта не существует.

В рамках Теории ограничений по вопросу управленческого учета были изданы:

- книга Голдратта «Синдром стога сена»;
- комментарии Голдратта по поводу ключевых показателей, которые он транслирует через Алекса Рога, героя книги «Цель»;
- книга Томаса Корбетта «Управленческий учет методами Теории ограничений», имеющая подзаголовок «Учет Прохода», по которому она больше всего и известна;
- в 2019 году вышла книга «Экономика Прохода», которая выводит подходы ТОС в области управленческого учета и поддержки принятия управленческих решений на качественно иной уровень, превращая базовые принципы в способы, поддерживающие принятие управленческих решений.

Но в этих книгах нигде нет правил учета затрат!

Есть противоречия, есть противопоставление мира затрат и мира Прохода, но нет ни слова про учет затрат.

ТОС никоим образом не запрещает классический учет затрат. Теория ограничений в области учета затрат не сделала ничего революционного. Учет маржинальной прибыли хорошо известен в микроэкономике. Для доктора Голдратта правила учета, которые работали в то время: затраты на единицу или полная себестоимость, мешавшие принимать правильные решения, – были полным бредом. Поэтому он дал собственные определения для каждой сущности.

Для человека, который принимает управленческие решения, они легко совмещаются, и они не только могут, но и должны быть применены.

Более того, в последнее время набирает силу направление, связанное с перекидыванием мостика между классическим финансово-экономическим учетом и подходами ТОС. Тот же Рокко Сюррейс, один из соавторов книги «Экономика Прохода», является сертифицированным бухгалтером, аудитором, который всю жизнь занимался классическим учетом и прекрасно понимает особенности GAAP, распространенного в Штатах. В то же время Рокко был председателем совета директоров TOCICO и является экспертом в области «финансов и показателей» (Finance & Measurements). Так что не будем изобретать велосипед там, где он уже давно изобретен.

УЧЕТ И КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ

РЕАЛЬНОСТЬ, В КОТОРОЙ
СУЩЕСТВУЕТ
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Прежде чем мы начнем говорить о собственно затратах и особенностях их учета и использования при принятии управленческих решений, хотелось бы обсудить, каким образом мы учитываем и описываем управленческую реальность хозяйственной деятельности.

Подобно тому, как наше физическое пространство имеет три измерения – длина, ширина и высота, – пространство хозяйственной деятельности любой организации описывается тремя параметрами:

- физический учет наличия – «физика»;
- учет экономических последствий – «экономика»;
- учет финансовых последствий – «финансы».

Придумал это не я, я это увидел в презентациях ныне покойного (светлая ему память) моего коллеги Дмитрия Елисеева (рисунок 4).

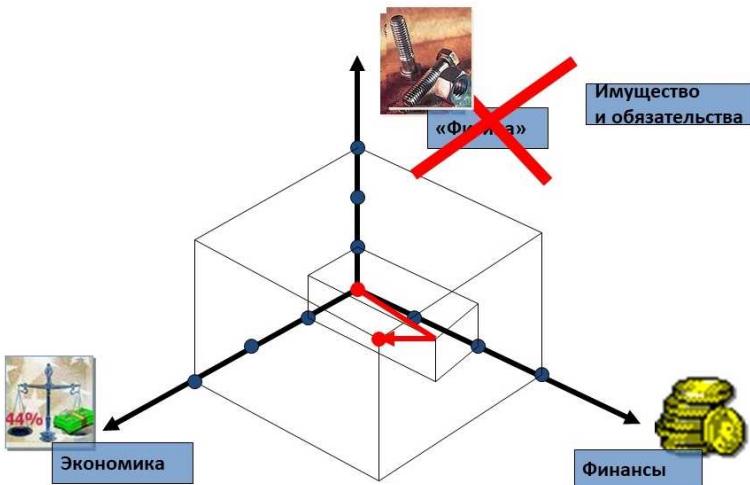


Рисунок 4. Реальность управленческого учета

Измерение «физика» отвечает за учет остатков товарно-материальных ценностей и обязательств как в количественном, так и денежном выражении. С точки зрения рассматриваемых нами вопросов вариант «физика» мне кажется неподходящим, я бы использовал определение «имущество и обязательства». «Физику» часто применяли в системе бюджетного управления. Она дает нам возможность построить слой бюджетов, который называется «натурально-стоимостные бюджеты».

Измерение «экономика» отвечает на вопрос, привело наше действие к увеличению или к уменьшению прибыли.

А измерение «финансы» показывает, как это действие повлияло на увеличение или уменьшение доступных денежных средств компании.

Любое наше действие вызывает движение по трем этим осям, причем необязательно одновременно. Любая

хозяйственная операция, любой чих в компании вызывает движение по одному из трех измерений.

Так же как пространство трехмерно (ширина, длина, высота и время как измерение, которое мы изменить не можем, а можем только учитывать), трехмерна и хозяйственно-экономическая деятельность: либо по оси «финансы», либо по оси «экономика», либо по «имуществу и обязательствам», но чаще всего по двум осям сразу, а то и по трем. Как правило, когда создается компания, первое, что в ней начинают учитывать, — движение денег, и это очевидно. Первое, что считают, — это платежи, поступления и выплаты: сколько заплатили, сколько поступило, сколько должно поступить, сколько должны заплатить. Заводится тетрадочка, где записываются платежи. Проверяется просто — через контрольно-кассовый журнал. На конец дня подсчитывается «итого», сравнивается с тем, что в кассе и на расчетном счете. Цифры сошлись — молодцы. И это первая ось, ось «финансы». Это собственно учет денег. А вот дальше начинаются сложности. В какой момент возникают доходы и расходы? В тот момент, когда мы выполнили работу, доход уже появился или еще нет? В тот момент, когда подрядчик выполнил работу, а мы еще не заплатили, у нас уже есть расходы или еще нет?

По большому счету, в управлеченческом учете бывают между собой два метода:

1. Кассовый метод. Расходы признаются расходами, когда мы заплатили деньги; доходы признаются доходами, когда нам заплатили деньги. Пока денег не заплатили, нет ни доходов, ни расходов. Очень простой метод. На какое-то время его хватает. Опасность его состоит в том, что если мы ведем учет кассовым методом, то не учитываем, сколько нам должны и сколько должны мы. Главное, мы не знаем, сколько зарабатываем. Кассовый метод — это разница между притоком и оттоком денег. Если я сегодня кому-то не заплатил, то у меня деньги есть. А если я их забрал се-

бе и кто-то пришел и спросил: где мои деньги? В 90-е это могло закончиться очень плохо. Рано или поздно, сталкиваясь с этим, предприниматель добавляет расчет прибыли и переходит от событий по оси «финансы» в события по оси «экономика». «А сколько я заработал бы? А сколько из того, что я заработал, мое? А возмещение расходов, что я понес раньше?» Это уже другой способ учета, который в просторечии называется учет «по начислению».

2. Учет «по начислению» – это учет по событию, когда возникли обязательства по исполнению. В этот момент мы попадаем в классическое трехмерное измерение управления экономикой предприятия.

Ситуация: мы отгрузили товар. Что делаем в этот момент:

1) зарегистрировали обязательства покупателя, то есть произошло движение по оси «обязательства». У нас обязательств стало больше;

2) в этот же момент зарегистрировали свой доход.

Это движение по оси «экономика», то есть мы получили выручку на сумму отгруженного товара. В это мгновение мы фиксируем факт своих абсолютно-переменных расходов, а также уменьшение заморозки наших денег в товаре на сумму этих расходов. Товара становится меньше, и по оси «имущество и обязательства» происходит движение вниз на сумму отгруженного товара. Всего одна операция: отгрузили и выписали накладную. По факту произошло четыре движения по осям. Обратите внимание: по оси «финансы» еще ничего не двигалось. Все движения произошли только по экономическим показателям и показателям «имущество и обязательства».

Стало ли больше денег? Нет!

Куда делись деньги? Вы их инвестировали в отношения с покупателем. Вы их дали ему «поносить». Ваша сумма инвестиций выросла на сумму дебиторской задолженности, уменьшившись при этом на сумму денег, которые

лежали в запасе. Они теперь уже израсходованы, и вы их признаете абсолютно-переменными расходами. Денег как не было, так и нет. Но как только покупатель оплачивает товар, происходят еще две операции. В одной из них вы фиксируете, что получили деньги, и на эту сумму уменьшаетесь обязательства покупателя. В тот же момент уменьшается сумма инвестиций, но по измерению «финансы» происходит движение, а на счете обнаруживаются деньги.

Обратная ситуация. Покупатель внес предоплату. Что произошло в трех измерениях?

Это еще не ваши деньги. Если вдруг не отгрузите товар или не окажете услугу, то должны будете вернуть их, а если не вернете, то вас уличат в мошенничестве. В тот момент, когда вы получили деньги, у вас возникли обязательства на эту сумму. На расчетном счете деньги есть, вы их используете, вы ими расплачиваешься. Но это не ваши деньги. Вам дали их «поносить», вы ими распоряжаетесь, но, чтобы они стали вашими, вы должны выполнить услугу или отгрузить товар. И до момента, пока товар не отгружен, у вас нет прибыли и нет убытков. У вас есть только деньги и обязательства.

Что происходит в тот момент, когда вы отгружаете товар? На сумму отгруженного товара у вас уменьшаются обязательства перед покупателями. На эту же сумму вы фиксируете свой доход, расходы — на величину абсолютно-переменных расходов (закупочную стоимость товара чаще всего). И на эту же сумму вы отпускаете товар. Только в этот момент начинается движение по оси «имущество и обязательства» и по оси «экономика».

Как правило, в управлеченческом учете движение идет по двум координатам. Именно это и привело к появлению двойной записи, к организации учета «по начислению». Таким образом, эти три измерения полностью описывают и всегда будут описывать все хозяйствственные операции, которые происходят у нас в компаниях.

А вот дальше снова начинаются сложности. В какой момент мы признаем изменение Прохода? Если используем классические подходы, то в момент отгрузки. Но есть специалисты, которые признают его только тогда, когда с нами рассчитались.

Как мы признаем доходы?

Есть классическая схема: по оплате, по начислению. Еще жестче схема по двум событиям: и получили оплату, и отгрузили (или нам отгрузили). Попытка организовать учет по двум событиям приводит к очень сложной организации учета. По моим убеждениям, лучше работают простые решения. С этой точки зрения, если мы хотим использовать подходы ТОС, совершенно необязательно совершать революцию в учете. Чтобы оптимальным образом организовать учет затрат, компания должна ответить на несколько вопросов:

А. В каком месте организации происходит событие, которое приводит к возникновению затрат? Это так же справедливо и в отношении доходов, но, как правило, в компании статей доходов сильно меньше, чем статей расходов. Поэтому ключевой вопрос: где происходит событие, которое приводит к возникновению затрат?

Б. Каким документом оформляются эти затраты? Дело в том, что затраты, в отличие от движения денег, – это условность, это признание того, что событие наступило. А поскольку мы занимаемся управлеченческими решениями, то в управлении действует общее правило, которое можно сформулировать так: не записано – значит, не существует. Если событие не зафиксировано, то его и не было. Отсюда вопрос: каким документом оформляются затраты?

Следующий вопрос, на который необходимо ответить:

В. Кто и когда создает этот документ? Здесь есть трудности. Создание документа и фактическое событие часто разнесены во времени. Нам как управленцам важно ответить: эта разница во времени между событием и его документальным отражением критична или нет? Чаще критична.

Поэтому следующий вопрос:

Г. Как этот документ попадает в учет? Если все завязано на первичные документы бухгалтерского учета, то всегда будет опоздание.

В моей практике был такой случай.

От клиента поступила просьба:

- Сделайте нам систему управленческого учета для того, чтобы мы раньше получали отчетные данные.
- Какого числа вы хотите получать данные?
- Пятого.
- У вас есть параллельный учет? Есть документы, которые фиксируют события раньше, чем это попадает в бухучет?
- Нет.
- Вы готовы инвестировать в своевременные и оперативные данные? Если да, то возможно, если нет, то вы никогда не сможете получать отчет раньше, чем бухгалтер соберет информацию.

Бухгалтеры собирают документы до 20-го числа месяца, следующего за отчетным. Если опираться на бухгалтерскую отчетность, на бухгалтерскую первичку, то к 5-му числу следующего месяца собрать всю информацию о затратах просто невозможно.

Следующий вопрос:

Д. Устраивает ли вас оперативность получения информации? Если устраивает, то нужно взять данные, которые есть, и не нужно создавать ничего специального.

В этом случае возникает другая задача – задача ре-классификации, или правильного отражения в учете того, что и так уже собирается: 90% информации в учете есть, остается дополнить только 10%. Если оперативность не устраивает, то ответьте на вопросы: что следует изменить в процедуре изменения документов и отражения их в учете и как при этом максимально использовать уже существующие в организации способы? Учет сам по себе ценности не создает. Ценность появляется на основе данных этого учета.

Говоря об управлеченческом учете, я не устаю цитировать фразу Голдратта: «Лучше быть примерно правым, чем совершенно точно ошибаться». На этой фразе построена четвертая исходная посылка ТОС: «Никогда не говори «Я знаю» и никогда не говори «Я не знаю». Вы всегда что-то знаете и чего-то не знаете. Часто вы знаете достаточно, чтобы принимать решения. В управлеченческом учете нам не нужна бухгалтерская точность. Особенно когда мы говорим об операционных издержках при принятии решений. Ошибка в 10–20% не критична.

Мы стараемся максимально использовать уже существующие в компании способы учета, добавив только оперативность и/или дополнительные точки учета. Документарные ли, автоматические ли (например, сканеры штрихкодов, считыватели), или ручной ввод – каждая конкретная организация должна решать сама.

Резюмируем.

Доходы и расходы в управлеченческом учете целесообразно учитывать по начислению, то есть по факту совершения события, а не по оплате. Это позволяет получить

не только адекватную экономику, информацию об экономике наших действий, но также ответ на вопросы, кто нам должен, сколько нам должны, кому мы должны, во что превратились наши деньги и почему столько денег на расчетном счете, а не другое количество.

Оглянувшись на рассмотренные выше основные вопросы руководителя, мы видим, что ответы на них лежат на пересечении двух измерений – «экономики» и «физики», потому что измерение «финансы» является прямым их следствием, и основное искусство управления – не путать собственные деньги с чужими, которые нам не принадлежат.

Давайте перейдем к детальному рассмотрению измерения «экономика» и начнем с затрат.

ЧТО ТАКОЕ ЗАТРАТЫ?

Согласитесь, странный вопрос я задаю: «Что такое затраты?»

Затраты всегда являлись самым простым элементом в учете. Одна из причин, почему компании фокусируются на сокращении затрат, на борьбе с издержками, уменьшении издержек, состоит в том, что показатель этот, в отличие от всех остальных, легко измеряется и изменения видны быстро. Если исходить из предположения, что уменьшение затрат приводит к увеличению прибыли, то борьба с затратами в условиях, когда мы не можем поднимать цены, становится одной из ключевых задач, которые решают все компании. Следствием будет комплекс мероприятий по снижению издержек и по работе с за-

тратами. И мы пойдем от учета затрат к управлению доходами и закончим управлением обязательствами.

Это ведь вообще самая простая и понятная сущность в финансово-экономической части управленческого учета. По запросу «учет затрат» Google выдает, как он сам пишет, «примерно 30,5 миллиона результатов»; отечественный «Яндекс» тут сильно скромнее — всего 7 тысяч результатов. Казалось бы, что здесь обсуждать, всем и так все понятно...

И да, и нет.

Любому человеку, который имеет сколько-нибудь внятое экономическое образование, понятны сущность и все особенности затрат. Но большинство предпринимателей и руководителей функциональных и линейных подразделений не имеют экономического образования. И, может быть, это даже хорошо! Потому что, как говорили древние мудрецы: «Многие знания — многие печали». Часто именно отсутствие понимания всего объема проблем, с которыми придется столкнуться, и позволяет стартовать и вытаскивать невероятные проекты.

Но с экономическими законами все обстоит так же, как и с обычной юридической практикой: их незнание не освобождает от ответственности. Закон, если мы говорим об объективных законах, — он потому и закон, что его действие универсально и едино для всех, знаешь ты о его существовании или нет. Если ты сидишь под яблоней, со зревшее яблоко рано или поздно упадет тебе на голову, даже если ты не лорд Ньютон, плохо учился в школе и ничего не слышал про закон всемирного тяготения.

Поэтому большинство руководителей и предпринимателей рано или поздно сталкиваются с необходимостью получения хотя бы минимальных экономических знаний. И первое удивление, которое их поджидает на этом пути, — понимание того, что затраты не равны денежным расходам, а выручка не равна поступлениям. Кроме того,

они сталкиваются со словами «затраты», «расходы», «издержки», которые используются то как синонимы, то как разные понятия. И разобраться в этих теоретических спорах и дебрях и специалисту-то не всегда просто, а человеку, для которого все это не является основной профессией, – вообще беда, тем более что его это в основной работе касается только краем.

Пока я готовил книгу, мне удалось раскопать в интернете очень полезный материал, который помогает легче разобраться в этих терминах¹. Надеюсь, к моменту публикации ссылка будет еще работоспособна, а ключевые моменты мы с вами здесь зафиксируем (рисунок 5).



Рисунок 5. Затраты, расходы, издержки

Первое: неважно, какой из терминов мы используем – «издержки», «затраты» или «расходы», – это потребление ресурсов в денежном (суммовом) эквиваленте на производство (и продажу) продуктов, товаров и услуг за определенный период времени.

¹ https://spravochnick.ru/buhgalterskiy_uchet_i_audit/finansovyy_uchet/zatraty_rashody_izderzhki/

Второе: самое общее из этих понятий – издержки, которые включают в себя как реальное потребление ресурсов, так и «альтернативные издержки», иначе говоря – упущенную выгоду или недополученный доход. То есть «издержки» отвечают не только на вопрос, чего нам стоили предпринятые действия, но и сколько мы потеряли от непредпринятых действий. В общем и целом издержки – это измерение потерь, как реальных, так и потенциальных, для постфактной оценки нашей с вами деятельности.

Третье: затраты – это реальное расходование ресурсов. При этом затраты могут превратиться как в расходы, так и в запасы товарно-материальных ценностей, то есть израсходованные ресурсы могут или уменьшить прибыль в текущем периоде, или быть использованы для уменьшения прибыли в следующих периодах. У наших западных коллег для этого существует понятие «costs».

И четвертое: расходы – это затраты, полностью перенесенные на продукцию/услуги в течение определенного промежутка времени, экономически обоснованные и документально подтвержденные. Другими словами, учтенные при расчете прибыли за период. Наши западные друзья называют это «expenses».

Ну и как, стало ли вам понятнее?

Сейчас я вас еще больше запутаю. Если мы обопремся на этот великолепный понятийный анализ, то становится ясно, что правильнее было бы говорить «затраты денег» или «затраты денежных средств» и «расходы по результатам инвентаризации» или «расходы на брак»...

А что можно чаще услышать? Мне крайне редко приходится слышать «затраты денег», значительно чаще говорят «расходы денег», а затраты часто связывают с тем, что правила бухгалтерского учета называют «расходами», а никак не с потреблением ресурсов, которые стали запа-

сами неважно чего: сырья и материалов, товаров, полуфабрикатов или готовой продукции.

Поэтому для менеджеров различного уровня в обыденном словоупотреблении все эти понятия являются синонимами. Даже в западной литературе «costs» и «expenses» употребляются как синонимы.

Поэтому дальше под термином «затраты» мы будем понимать потребление ресурсов в денежном эквиваленте за определенный период времени, которое было учтено при расчете прибыли компании. Это потребление ресурсов, которое отражено с точки зрения экономического измерения нашей деятельности.

То есть мы разрешаем в рамках данной книги в целях управленческого учета использовать понятия «издержки», «затраты» и «расходы» как синонимы. При их использовании мы будем подразумевать то, что в рамках действующих правил налогового учета является расходами, а использование синонимов будет определяться только привычными словосочетаниями и не нести под собой никаких иных смыслов.

КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ

Если вы забьете в строку поиска Google запрос «классификация затрат», то поисковик выдаст примерно 17,5 миллиона записей (по состоянию на ноябрь 2019 года). В сноске можно увидеть ссылки на интернет-ресурсы (скажу честно – первые попавшиеся), где можно полюбоваться сложностью и разнообразием классификации затрат¹.

Все эти классификации детально изучаются в экономических вузах, сдаются студентами на экзаменах, но большая их часть мало помогают при поиске ответа на главный вопрос предпринимателя и управленца: выгодно или невыгодно? Почему так происходит? На мой скромный взгляд, тому есть две причины:

1. Все эти классификации так или иначе используются в фискальных целях.
2. Большинство из них связаны с развитием экономической науки, макроанализом, а регулярные вопросы менеджмента к управлению учету касаются преимущественно микроэкономики предприятия.

В предыдущей части мы обсудили реальность, в которой существует учет затрат, но не только. Мы обсудили реальность, в которой существует управлеченческий учет в компании, и посвятили время подходам к учету по начислению и по оплате, разнице между ними. Мы

¹ http://www.aup.ru/books/m217/7_2.htm <http://economyreview.ru/ekonomika-predprinimatestva/opredelenie-klassifikaciya-zatrata-predpriyatiya> <http://www.elitarium.ru/zatraty-rashody-izderzhki-proizvodstvo-aktivy-organizacija-klassifikacija/> <https://fin-admin.com/finansovyyij-menedzhment/17-klassifikaciya-zatrata.html>

говорили, что управленческая реальность живет в трех измерениях: «деньги», «экономика», «имущество и обязательства». Говорили о том, что в управленческом учете все-таки целесообразно применять правила, которые действуют и в бухгалтерском учете, то есть правила двойной записи движения по счетам, когда каждая операция отражается по тем измерениям реальности, с которыми мы работаем, потому что тогда мы получаем объемную картину управления доходами/расходами, поступлениями/выплатами и обязательствами и они между собой находятся во взаимосвязи. Ну и по опыту внедрения проектов управленческого учета могу сказать, что еще одна вещь нам сильно помогает: если мы используем подходы двойной записи, то у нас не случится потеря операций, потеря обязательств. Соответственно, когда мы ее используем, ничто ниоткуда взяться не может и ничто никуда не может исчезнуть. В этом большой изъян некоторых систем, в том числе западных, где двойная запись отсутствует. Там идет запись движения по регистрам. По сути, набор табличек, каждая из которых ведется отдельно, и в таких случаях приходится в реальных проектах эмулировать двойную запись, то есть по каждому документу придумывать, какие же движения он должен сделать, обязательно помнить, по каким регистрам нужно записать движения, как это должно рассчитываться. Довольно большая и сложная работа.

Одна из классификаций, которую мы используем, применяя Теорию ограничений, и которая является ключевой с точки зрения ТОС, – это разделение на условно-постоянные и переменные затраты. Хотя, как мы уже не раз в разных дискуссиях обсуждали с разными людьми, ничего революционного, чего бы не существовало в экономической теории и в микроэкономике, там нет. Тем не менее различия между тем, что в Теории ограничений называется экономикой Прохода, учетом Прохода, и тем, что в ТОС

называют миром затрат, по сути классическим миром учета, существуют. Я не скажу, что они критичны, но разницу нужно помнить и мысленно к ней возвращаться.

	Постоянные	Переменные
Прямые	<ul style="list-style-type: none">▪ амортизация станков (<i>производство продукции</i>)▪ зарплата производственного персонала (оклад)	<ul style="list-style-type: none">▪ сырье и материалы▪ прямая сдельная оплата труда▪ транспортные расходы▪ силовая электроэнергия <hr/>
Косвенные	<ul style="list-style-type: none">▪ амортизация станков (<i>упаковка продукции</i>)▪ зарплата среднего и высшего звена управления (оклад)▪ зарплата торговых агентов без комиссии▪ теплоэнергия для отопления	<ul style="list-style-type: none">▪ электроэнергия для станков вспомогательного производства▪ комиссионные торговых агентов <hr/>

Рисунок 6. Классификация затрат

Затраты делятся на два больших класса, а каждый из них в свою очередь – на два подкласса.

Первый класс делится в зависимости от того, как распределяются затраты в сравнении с объемом проданной продукции, товара или оказанных услуг. Если затраты имеют линейную зависимость от объема проданных услуг, то это переменные затраты. Если зависимость нелинейная, говорим о дискретной зависимости – это постоянные затраты.

Если использовать корректную формулировку, то затраты бывают условно-постоянные и переменные. В разных источниках можно встретить такую формулировку, как «условно-переменные затраты». Я не знаю, что такое «условно-переменные», при каком условии они перемен-

ные, а при каком нет, поэтому, на мой взгляд, правильно делить их на переменные, которые имеют линейную зависимость, и постоянные. Это первая классификация, и именно на нее мы опираемся, когда строим управленческий учет, используя подходы Теории ограничений, и вообще, собственно говоря, когда мы строим управленческий учет с точки зрения поддержки оперативных управленческих решений.

Вторая классификация затрат – это деление их на прямые и косвенные.

Есть затраты, которые прямо необходимы и прямо относятся кна выпускаемый продукт, а есть затраты, которые нужны для того, чтобы обеспечить функционирование компании, например инфраструктура предприятия, и напрямую с выпуском продукта не связаны. Это и есть косвенные затраты.

Дальше начинается «замес». Обратите внимание, что в таблице (рисунок 6) четыре квадрата. Прямые затраты не равны переменным, косвенные не равны постоянным. Могут быть «переменные, но косвенные» и «постоянные, но прямые». Например, весь персонал, который работает в нашей компании, «сидит на окладах». Являются ли затраты на основной производственный персонал прямыми затратами? Без персонала выпускать продукцию невозможно. Значит, затраты на персонал относятся на себестоимость. То есть это включается в прямую себестоимость продукции. При этом зависит ли зарплата рабочих от объема выпускаемой продукции? При повременной оплате никакой зависимости, в принципе, не существует, мы платим за отработанное время. Тем не менее затраты являются прямыми с точки зрения экономики и с точки зрения того, как этому учат в институтах.

Другая история: комиссионные, которые мы выплачиваем нашим торговым агентам, коммивояжерам или другим сбытовым конторам, продающим продукт, – являются ли

они прямыми затратами? Нет. Они не являются частью продукта, они никак не связаны с созданием этого продукта, они являются косвенными. Но если вознаграждение составляет 10% от суммы сделки, то они, безусловно, являются переменными.

В этой путанице кроется первая ловушка. Мы делим затраты с точки зрения принятия решения, и нам это важно.

Первая категория – абсолютно-переменные затраты (TVC – truly variable costs).

Вторая категория – все остальные, которые называются «операционные расходы» (OE – operational expenses), и туда попадают все условно-постоянные затраты.

ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ

Начинать нужно именно с разделения затрат на переменные и условно-постоянные.

Главный критерий, по которому производится эта классификация, – наличие линейной связи между объемом выпускаемой продукции и изменением величины расходов.

Переменные затраты – это затраты, которые имеют прямую линейную зависимость от объемов продаж продукции/товаров/услуг.

Ключевые словосочетания в этой формулировке – «линейная зависимость» и «объемы продаж». Первое означает, что при изменении объема продаж этой продук-

ции затраты меняются на определенную, плюс-минус постоянную величину при каждой проданной единице.

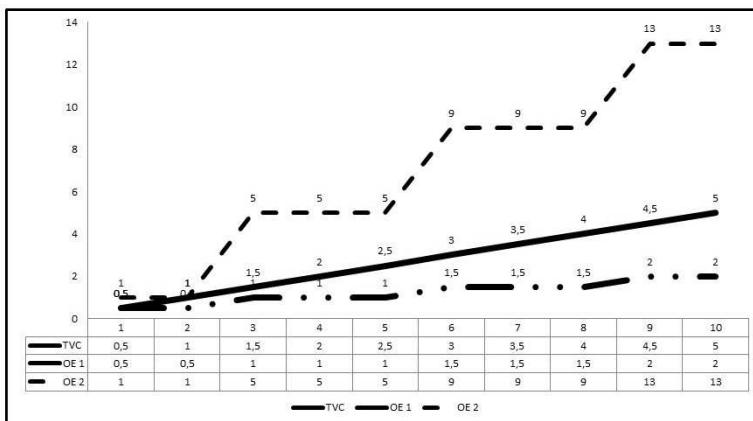


Рисунок 7. Линейная и нелинейная зависимость от объемов продаж

На рисунке 7 я постарался продемонстрировать основную мысль, касающуюся абсолютно-переменных затрат.

Сплошная линия показывает линейную зависимость. Это значит, что изменение объема на фиксированный параметр приводит к изменению абсолютно-переменных затрат на тот же фиксированный параметр. Это обычная линейная функция.

Пунктирная линия с точками выглядит похожей на сплошную, и ее хочется превратить в переменные расходы, но, надеюсь, по обычному пунктиру никому такая мысль в голову не приходит? Совершенно четко видно, что это скачкообразное, ступенчатое, дискретное изменение. А линия внизу провоцирует. Поскольку дискретность небольшая, то она прямо провоцирует взять и отнести эти расходы к переменным. На самом деле разницы меж-

ду пунктиром с точками и простым пунктиром нет никакой. Они меняются с одинаковой дискретностью. Они остаются постоянными при одних и тех же объемах продаж основной продукции. Попытка привязать нелинейную зависимость к линейной создает подавляющее большинство проблем, которые существуют в традиционных методах учета.

Второе, еще более важное.

Обратите внимание, что речь идет не о «произведенной», «отгруженной» продукции или еще каком-либо объемном ее показателе. Речь идет именно о *проданной* продукции. Дело в том, что именно факт продажи (то есть перехода права собственности, если мы говорим о товарах или продукции, или подтверждения выполнения, если речь идет об услуге) — это тот самый момент, в который мы фиксируем переменные расходы.

При этом я хотел бы заострить ваше внимание на том, что речь идет не о «себестоимости», о которой мы поговорим отдельно, а именно о расходах, которые напрямую зависят от *каждой* единицы проданной продукции/услуги. Просто момент признания затрат состоявшимся — это момент продажи. До этого момента все расходы — это инвестиции в запасы товаров, готовой продукции или незавершенное производство.

Какие расходы имеют прямую линейную зависимость от объема продаж?

В первую очередь это материалы! Материалы в форме сырья, компонентов, комплектующих, расходных материалов и т. п. Именно они составляют большую часть переменных расходов. Кроме материалов, это могут быть комиссионные и агентские вознаграждения, напрямую привязанные к сумме или объему сделки.

Это было бы просто, если бы не некоторые ловушки.

Если выделить несколько статей, которые часто рассматриваются как переменные, то у меня есть большие со-

мнения, что эти расходы действительно являются переменными.

Разберем их по порядку.

Начнем с самой сложной статьи. Она не ставится под вопрос, если сформулирована именно так: «прямая сдельная оплата труда». Дело в том, что если это действительно сдельная оплата труда, то зарплата сотрудников является абсолютно-переменными затратами и должна включаться в сумму абсолютно-переменных затрат компании за период. Но фокус в том, что, хотя на большинстве предприятий, особенно в производстве, постулируется сдельная оплата труда, по факту она таковой не является.

Примеров множество. Ситуация в швейной отрасли такова, что и работники, и работодатели хотят, чтобы оплата была сдельной. И вроде бы зарплата швей должна стать частью абсолютно-переменных издержек. Но посмотрим, как устанавливается сдельная расценка на обычном, среднем швейном предприятии (цифры относятся к Санкт-Петербургу 2017 года). Чтобы швея приходила на работу, ее заработок должен составлять не менее 1500 рублей в смену. При нормальной загрузке – около 30 тысяч в месяц. Это минимальная зарплата. В швейной отрасли, как и в других, существует огромная проблема с наймом/ поиском производственного персонала. Квалифицированный рабочий – это дефицит на рынке труда. Соответственно, исходя из цифры в 1500 рублей за смену (в смене 28 800 секунд), в секунду швея должна зарабатывать примерно 5 рублей 20 копеек. Дальше начинается расчет сдельной нормы. Делается хронометраж конкретной операции. Этот хронометраж умножается на 5,2 рубля в секунду – и получается сдельная расценка на операцию. Зарплата швеи рассчитывается по сдельным расценкам, исходя из норматива выполнения операции, переведенного в деньги. Безусловно, швеи, которые могут шить быстрее и качественнее, должны зарабатывать больше, остальные – меньше.

Это на самом деле сдельная оплата труда? Ведь она выстроена по принципу: «Я хочу платить швее 30 тысяч рублей в месяц. Просто кому-то я готов заплатить больше, а кому-то меньше. Но всего на 10 швей я готов потратить 300 тысяч рублей». Здесь нет сдельной оплаты труда.

Другой пример. Достаточно задать один вопрос: если не будет заказов, вы прекратите платить заработную плату? Чаще всего ответ отрицательный. По трудовому законодательству вы обязаны оплачивать своему сотруднику вынужденный простой в размере 2/3 от его среднего заработка. С точки зрения выживания очевидно, что предприятие менеджера по продажам найдет, а вот токаря шестого разряда – нет. Сегодня специалисты-станочники – большой дефицит. Удержание их является одной из главных задач любого производственного предприятия. Их нельзя заменить станками.

Это значит, что реальной сдельной оплаты труда на предприятиях не существует. Рассмотрение прочих проблемных вопросов, связанных с тем, что такое сдельная оплата труда и какие негативные последствия мы получаем при ее применении, в рамки этой книги не умещается.

Статья «прямая сдельная оплата труда» существует только в сезонном труде. В остальных компаниях «сделка» отсутствует и зарплата не является абсолютно-переменными издержками. Но когда считают маржинальную прибыль, ее часто вычитают из стоимости. То есть уменьшают расчетный Проход, снижают показатель, который нам нужен для управления доходами.

Следующая статья, которая тоже часто включается в переменные, – «силовая электроэнергия». Почему-то существует убеждение, что объем потребляемой электроэнергии имеет линейную зависимость от объема произведенной продукции, что физически неверно.

Из школьных уроков физики известно, что основное потребление тока происходит в момент включения и вы-

ключения оборудования – так называемые пусковые токи. Именно в этот момент оборудование потребляет 100% установленной мощности. Как только вышли на рабочий режим, расход электроэнергии оборудования составляет примерно 20% от установленной мощности. Цифра «средняя по больнице», ее можно опровергнуть, но она касается всех производств, где основой приводов являются электродвигатели. Исключение составляют только нагревательные элементы, которые постоянно потребляют всю установленную мощность. На большинстве производств затраты на электроэнергию определяются пиковой пусковой нагрузкой и попаданием этой нагрузки в повышенные расценки электроснабжающей организации. Одна из задач главного энергетика компании – выровнять нагрузку на электросети, для того чтобы не попасть на высокие тарифы. «Размазывание» пуска завода по времени способно дать большую экономию, чем постоянное включение и выключение станков.

Несмотря на общепринятые подходы, силовая электроэнергия чаще всего не является переменной статьей расходов. Сильнее на расход электроэнергии влияет температура за окном. Отопление на предприятии электрическое, и расход электричества зимой выше, чем летом. Это никак не связано с объемом выпускаемой продукции. Корреляцию поймать можно, но это не линейная зависимость. Значит, силовую энергию в большинстве случаев приходится вычеркнуть из списка абсолютно-переменных затрат.

Есть отрасли, где стоят электродуговые печи. Неслучайно алюминиевые заводы строятся не около места добычи руды, а рядом с электростанцией. Производство алюминия требует огромного количества электроэнергии. То же самое касается производства стали, если используются электродуговые печи. В других отраслях отнесение электричества к абсолютно-переменным затратам неоправданно.

Самая спорная статья, которую относят к переменным, – транспортные расходы.

В стандартных методах учета принято включать стоимость доставки в стоимость приобретения товаров, сырья, материалов и комплектующих.

Дело в том, что транспортные затраты не имеют линейной зависимости от продаваемой либо производимой продукции. Величина транспортных затрат определяется частотой доставки, то есть количеством транспортных средств, находящихся на линии. Чем чаще ходит транспорт, тем выше расходы. Неважно, насколько мы его загружаем.

Жесткого требования не относить транспортные расходы на абсолютно-переменные затраты не существует. Поэтому что когда мы говорим о входном транспорте, особенно когда этот входной транспорт везет одну конкретную партию сырья, товара, продукции, то классический подход, заключающийся в разнесении транспортных расходов и отнесении их на стоимость приобретенной продукции, не вносит больших искажений. Более того, в международной логистике часть расходов действительно являются абсолютно-переменными, так как напрямую привязаны к закупочной цене. В транспортных расходах все, что касается входящей логистики, допустимо относить на абсолютно-переменные расходы, то есть на закупочную стоимость товара.

Но есть же еще внутренняя логистика. Есть исходящая логистика, доставка до клиентов.

Допустим, ситуация, с которой приходится сталкиваться: центральный склад в Москве и филиал в Новосибирске. Вы отправляете товар из Москвы в Новосибирск транспортной компанией и стоимость доставки включаете в его закупочную стоимость, то есть увеличиваете стоимость товара. К чему это приводит? К тому, что нижняя граница цены поднимается. При принятии решения вы

к этой стоимости добавляете транспортную составляющую, как будто она является абсолютно-переменной относительно того товара, который вы потребляете.

Но транспортные затраты филиала в Новосибирске очень легко сделать непеременными. Начните отправлять туда машину каждый день, независимо от ее наполняемости, и у вас исчезнет переменная составляющая.

Должно ли это увеличить стоимость товара, который продается в Новосибирске? Нет, не должно.

Эти расходы на доставку являются операционными расходами филиала. Они исчезнут, как только пропадет филиал. Не станет филиала – процесс превратится в доставку до клиента. Расходы перестанут быть абсолютно-переменными, а станут частью операционных расходов конкретной сделки, которую либо оплачивает клиент, либо вы даете скидку в размере стоимости транспортных услуг (в виде бесплатной доставки).

В этом случае включение транспортных расходов в абсолютно-переменные нерационально и способно исказить картину. Эти транспортные расходы существуют только потому, что у компании имеется филиал. Правильнее будет отнести эти расходы к операционным расходам филиала, то есть к расходам на его содержание. Задача филиала становится простой: он должен заработать больше, чем стоит его содержание. Тогда у него появляется больше возможностей для маневра.

В заключение предлагаю обсудить еще один момент, связанный с учетом цен, поскольку мы говорим о затратах, управлеченском учете и абсолютно-переменных расходах в денежном выражении. Здесь нас ожидают сложности. Мы покупаем один и тот же продукт, товар, сырье по разным ценам. Возникает вопрос: а по какой цене мы должны его списать в расходы, когда продали или использовали? В бухучете допустимы только два способа.

Первый: FIFO (First In First Out) – стоимость товара списывается по цене первой партии. Когда она заканчивается, берется следующая партия и следующая цена.

Второй, который встречается значительно чаще: по средней цене или иногда по средневзвешенной цене покупки.

Но с точки зрения управленческого учета это не самые хорошие подходы. Чаще всего в управленческом учете используется учет по средней стоимости товара. Есть общая сумма склада по тому, что мы купили, есть общий объем остатков в количественном выражении: первую цифру делим на вторую и получаем среднюю стоимость единицы товара или материала, которые мы использовали.

Механизм не плох и не хорош, он достаточно надежен. Он вполне подходит для управленческого учета (помним, что в управленческом учете лучше быть примерно правым, чем совершенно точно заблуждаться). Но есть ситуации, когда целесообразно использовать не разрешенный в отечественном бухучете LIFO (Last in First Out) – учет по последней цене закупки – или метод, вообще не разрешенный в учете, – NIFO (Next in First Out) – по стоимости следующей партии закупки.

Когда имеет смысл использовать такую «экзотику»?

Если мы работаем с товаром, продукцией, подверженными высоким колебаниям цены и цена имеет тенденцию к росту (например, когда стоимость доллара или евро растет и сделать мы с этим ничего не можем). В этом случае в управленческом учете следует абсолютно-переменные расходы учитывать по принципу LIFO – по последней стоимости партии, по последней цене, а еще лучше – по методу NIFO, то есть по той цене, по которой будете покупать следующую партию товара. Это позволит включить необходимую паранойю при оценке ваших управленческих расходов. Это пессимистический уровень оценки расходов.

дов, и если он не оправдается, то реальность вас порадует. Особенно когда прорабатываете сценарий «Что будет, если будет не очень хорошо», полезно использовать при оценке абсолютно-переменных расходов методы, ориентирующиеся на цену последней закупки или даже цену следующей. Метод NIFO в бухучете не реализован никак, его придется специально дополнительно реализовывать. При определенных сценариях (например, при набирающей обороты инфляции) это самые правильные методы отражения расходов при принятии управленческих решений.

На этом тему абсолютно-переменных затрат я хочу закрыть. Больше здесь сказать нечего. Самое главное, что мы должны знать об абсолютно-переменных затратах, – это затраты, которые имеют линейную зависимость от объема реализации наших продуктов (товаров, услуг), с помощью которого мы считаем объем сделки.

Всё, что не имеет линейной зависимости, не является абсолютно-переменными затратами, но эти затраты мы тоже не должны потерять. Мы их будем учитывать в разделе «Учет операционных расходов». Операционные расходы – всё, что не абсолютно-переменно. Из списка статей расходов, имеющихся в компании, на долю абсолютно-переменных приходится в лучшем случае 2%. Все остальные статьи – это статьи операционных расходов.

ОПЕРАЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ, ОНИ ЖЕ УСЛОВНО-ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ

Переходя к теме операционных издержек, еще раз повторим определение абсолютно переменных затрат:

Абсолютно-переменные затраты (TVC) – это те затраты, которые изменяются один к одному при каждом увеличении или уменьшении числа проданных единиц товара, продукции или услуг.

Все остальные затраты в компании, которые не являются абсолютно-переменными, являются операционными расходами.

И здесь есть один подвох, который кроется в формулировке определения операционных расходов. Мы говорим «операционные расходы» и попадаем в ловушку понятий «затраты», «издержки», «расходы».

Уже в книге «Цель» Голдратт дает определение операционным расходам следующим образом: «Это все деньги, которые система тратит для превращения материально-производственных запасов в Проход».

Эту же формулировку он приводит в книге «Синдром стога сена»: «Все деньги, которые система тратит для превращения запасов (inventories) в Проход».

В словаре TOCICO операционные расходы определяются как все деньги, которые система тратит на генерацию единиц целей, потому что в некоммерческих структурах единицами целей могут являться нефинансовые показатели.

В этой тонкости формулировок и скрывается ловушка. Если помните, у реальности хозяйственной деятельности,

о которой мы говорим, есть три измерения: «экономика», «финансы», «имущество и обязательства». Слово «расходы» у людей, которые занимаются учетом и имеют экономическую подготовку, ассоциируются с экономическим измерением – те самые расходы по начислению. Более того, мы помним, что в отечественной практике расходами называется то, что может быть отнесено на стоимость реализованного товара или продукции. Все остальное – это затраты, а самое общее понятие – это издержки.

Голдратт в своем определении операционных расходов соединил деньги с затратами, что у людей, привыкших к традиционному учету, вызывает дикое непонимание, а людей, которые не понимают различий между двумя этими измерениями, приводит к тому, что они начинают думать только в режиме кассового метода учета: то есть расходы признаются только в момент оплаты, что порождает все проблемы, связанные с кассовым методом, которые были рассмотрены раньше.

Поэтому если мы хотим строить систему управлеченческого учета и поддержки управлеченческих решений, применяя наработки Теории ограничений, то нужно принять, что понятие «операционные расходы» объединяет в себе как классические расходы по начислению в периоде, так и отток денег, который в классическом учете вообще не попадает в категорию расходов.

В любимой моей формуле свободного денежного потока мы займы не учитываем потому, что погашаем займы и обязательства из Прохода.

$$FCF = \underbrace{TS - TVC}_{\begin{array}{c} \text{Управление} \\ \text{доходами} \end{array}} - \underbrace{OE - \Delta I}_{\begin{array}{c} \text{Плата за} \\ \text{мощность} \end{array}}$$

$$T = TS - TVC$$

В этой формуле мы начисляем доходы, начисляем расходы, а неоплаченные доходы попадают в инвестиции. Это наши деньги, которые мы дали «поносить» нашим контрагентам.

Любое движение по доходной составляющей вызывает движение по обязательствам, пока это не погашено деньгами. Всё, что мы отгрузили, но нам не оплатили, мы учтываем в доходах, но тут же учитываем и в изменении инвестиций. Это сразу приводит к изменению инвестиций.

Формула FCF будет повторяться из раздела в раздел. Всё, что я рассказываю, крутится вокруг одной формулы. Предлагаю посмотреть на нее под другим углом.

Первые две переменные – то, что, собственно, формирует Проход, – это управление доходами компании. А операционные издержки и инвестиции – это не что иное, как плата за мощность.

Каков теоретический предел улучшения операционных расходов компаний?

Даже теоретически мы не можем снизить операционные расходы ниже нуля. Теоретически – это когда мы ни в чем себе не отказываем и рисуем сферического коня в вакууме. Расходы до нуля уменьшиться не могут. Теоретический предел оптимизации – ноль. Соответственно, реальный потенциал оптимизации операционных расходов в компании – 20%, и это уже очень хорошо. Но компании, которые пережили кризисы 2008 и 2014 годов, такого потенциала по оптимизации в принципе не имеют. Они еще не успели набрать избыточных расходов. У нас с 2008 года тучных лет не было. Чаще всего больше 20% не выжмешь. Если бороться за снижение операционных расходов, придется жертвовать «мышцами», жертвовать основным каркасом несущей организации. Будет утрачена мощность.

А каков предел оптимизации Прохода? Теоретически – плюс бесконечность. Проход можно увеличивать

до бесконечности. Есть практический предел: объем вашего рынка. Проход вы можете увеличивать до тех пор, пока не достигнете границ рынка. Как только захватите весь свой рынок, рости Проходу станет некуда. Если будете продавать свою продукцию семи миллиардам людей, то упретесь в пределы роста, за которые не сможете выйти. Пока не уперлись в семь миллиардов потребителей — вам есть куда рости.

Какая задача стоит в отношении части формулы $TS - TVC$? Основная задача: как можно больше!

А какова задача в этой части формулы: $OE - \Delta I$? В отношении нее задача — «держать и не пускать». Придавить сверху тяжелой плитой и не давать ей быстро рости.

Вы сталкивались с бюджетированием? Так вот, лучше всего бюджетирование умеет «держать и не пускать». Все системы бюджетного управления должны реализовывать два сценария: первый сценарий — это «планирование ресурсов», второй — «управление ресурсами и превращение плана в факт». Но на практике почти все системы бюджетного управления, которые внедрены, — это системы контроля затрат, системы лимитов, системы «держать и не пускать».

Думаю, что вы согласитесь со мной: один и тот же инструмент не может решать две противоположные задачи: «не больше, чем...» и «не меньше, чем...». Это разнонаправленные действия, и одним и тем же инструментом достигать результатов здесь сложно. Это означает, что если рассматривать бюджетное управление как систему планирования, то она применима к обеим частям формулы. Мы можем с помощью бюджетного планирования рассчитать $FCF = TS - TVC - OE - \Delta I$. Но как только доходим до исполнения, то плана продаж не существует. И никогда не будет существовать. У вас есть прогноз продаж. С определенным допуском.

Как вам бюджетирование поможет обеспечивать доход? Никак. Самое страшное, что вы можете сделать

в бюджетировании, – это забюджетировать абсолютно-переменные затраты в абсолютных цифрах оборота, а не доли в цене. Проблемы может создать даже бюджетирование доли TVC в цене. Единственное, что вы можете забюджетировать, – норматив расходов на единицу. Но!

Произойдет кризис, поменяются курсы валют, у вас изменятся расходы, и если вы будете пытаться загнать это в бюджет, то просто убьете компанию. Но совершенно точно бюджетирование – это прекрасный инструмент, который помогает управлять ОЕ – ΔI. После того как мы с этапа планирования переходим на этап исполнения, бюджетирование прекрасно умеет управлять операционными расходами и инвестициями. Точнее, держать их в разумных пределах.

Объединение ОЕ и ΔI в одной сущности – «плата за мощность» – часто вызывает когнитивный диссонанс: как же так мы объединяем в одной сущности расходы и инвестиции?! Это очень важный и закономерный вопрос!

Я напомню, что граница между операционными расходами и инвестициями очень прозрачная.

Что такое инвестиции? Есть две составляющие: вкладывая деньги в мощности (основные средства, станки, площади, запасы; запасы – тоже мощность), мы можем инвестировать в основные средства, в средства производства в классической марксистской формулировке, и это в чистом виде плата за мощность, и это то, что называется инвестициями. Это разделение основано только на нашей классификации, потому что мы решили воспользоваться методом амортизации, не более того.

У нас впереди есть целый раздел «Учет инвестиций в ТОС», где мы разберем это подробнее. Здесь только упомянем, что инвестиции состоят из двух больших разделов: инвестиций в фиксированные активы (основные средства) и инвестиций в оборотные активы (запасы и дебиторскую

задолженность). Это вложение средств в возможность что-либо делать.

Что такое мощность? У наших англоязычных друзей есть два слова в связке: capability («способность что-либо делать») и capacity («мощность»).

Мощность является производным от способности что-либо делать. Capacity – это следствие наличия какой-либо capability, или, грубо говоря, capacity – сколько мы можем использовать этой capability одновременно за период времени.

И то и другое в формуле – это плата за мощность. Если у вас нет интернет-маркетолога, то у вас нет интернет-маркетинга. Но деньги вы можете продолжать инвестировать.

В первый раз я с этим утверждением столкнулся в статье Эли Шрагенхайма. Поскольку у меня за плечами более двух десятков проектов по управлению учету и бюджетированию, я как-то не сразу с этим согласился и смирился. Но если посмотреть внимательнее, то Эли прав. Разница между инвестициями и затратами заключается только в том, в течение какого периода мы их используем. Более того, бывают странные случаи.

Пример с покупкой автомобиля БМВ седьмой серии часто разбирается на семинарах по бюджетированию при анализе структуры управлеченческой учетной политики. Покупка этого автомобиля – инвестиции или затраты?

Если БМВ купили, чтобы возить генерального директора, то это замороженные средства, то есть инвестиции. В течение некоторого времени они будут эксплуатироваться и потом, может быть, станут затратами. А если БМВ куплен, чтобы снять фильм «Бригада», и в пятой серии его взорвут и он разлетится на кусочки, то это абсолютно-переменные расходы.

Другая история: футбольный клуб покупает игроков. Формально зарплата игроков – затраты, операционные

расходы, регулярно выплачиваемая зарплата, но футбольный клуб учитывает игроков как основные средства. Он их амортизирует, модернизирует, продает по рыночной стоимости и списывает остаточную. Абсолютно нормальная схема для станка или оборудования. Значит, граница очень условная.

Считается, что операционные расходы — это все, что мы списем и предъявим как расходы в учете в течение года. Почему? Потому что у нас годовая отчетность и мы отчитываемся в течение года. Все, что мы не списываем за год, считаем инвестициями.

Здесь появляется страшное слово «амортизация», которая, строго говоря, в управлении учете не нужна. Амортизация появилась в свое время, чтобы не платить слишком большие дивиденды. Это было в Британии в представительстве железных дорог. Сначала вложились в создание основных средств, а когда построили, доходы стали большими, а расходы — сильно меньше. И господа акционеры попросили дивиденды. А поскольку вложения еще не «отбились», придумали механизм для возобновления основных фондов. Я являюсь последовательным противником использования амортизации в управлении учете. Я не вижу в ней смысла для принятия управлений решений.

Поэтому в качестве инвестиций мы рассматриваем только то, что застrevает в компании на какое-то время. Границу этого мы определяем сами. Туда совершенно точно попадают обязательства перед нами (то, что нам должны), те деньги, которые мы вкладываем в дебиторскую задолженность, и деньги, которые мы вкладываем в запасы, а вот попадают ли туда, например, основные средства — это тема для отдельного разговора.

И то и другое — это разные формы вложения денег в мощность, разные формы обеспечения мощности. Они чуть-чуть по-разному считаются, и поскольку между ними

очень прозрачная граница, то мы их разделяем на уровне учетной политики. Что у нас инвестиции, а что оперативные расходы? С точки зрения управляемого учета, по моему мнению, в качестве инвестиций имеет смысл рассматривать только оборотный капитал, запасы и дебиторку. Мы практически никогда не финансируем основные средства, особенно крупные, единовременным замораживанием денежных средств. Это мое персональное мнение, и оно может быть оспорено.

Если вернемся к формуле FCF, то для управления доходами инструменты бюджетного управления нам не подходят, а вот для составляющей ОЕ – ΔI мы получаем в полном объеме весь комплект инструментов, который реализован в системе бюджетного управления. Для операционных расходов мы применяем финансовую структуру, выделение статей расходов, их классификацию, бюджет, контроль исполнения бюджета, платежный календарь: весь набор, который включается в бюджетное управление, прекрасно работает на операционных расходах.

Более того, если мы сравним количество статей, которые у нас являются абсолютно-переменными расходами в справочнике статей расходов, то их будет мало. Большая часть статей в справочниках расходов – это статьи операционных затрат. При этом, как я уже сказал, если мы будем использовать определения операционных расходов, которые используются в Теории ограничений, нам придется использовать оба стоимостных бюджета, которые существуют в компании. Это будет комбинация из бюджета доходов и расходов (БДР) и бюджета движения денежных средств (БДС). Нам придется дополнить классический БДР статьями из БДС, потому что по определению *операционные расходы – это все деньги, которые компания тратит на генерацию единиц целей*.

ПОДХОДЫ К СТРУКТУРИРОВАНИЮ ОПЕРАЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК

Все операционные расходы мы должны как-то структурировать. Ключевой вопрос: как?

Все особенности классических подходов к бюджетированию и управленческому учету, которые стали стандартом де-факто, можно найти в книге «Бюджетирование шаг за шагом»¹.

Все стоимостные бюджеты состоят из статей. При этом разница между БДР и БДДС крайне невелика. Вплоть до того, что в методике постановки бюджетного управления часто делается так: разрабатываются статьи БДР, там пишутся доходы, расходы и так далее, а потом они просто копируются в новый справочник и становятся статьями бюджета движения денежных средств. Там просто «доходы» меняются на «поступления», а «расходы» — на «выплаты».

Чаще всего справочник статей БДР в части операционной деятельности более детальный, чем справочник статей движения денег. Например, зарплата в разделе начислений доходов и расходов может иметь кучу статей начислений: оклад, премия, компенсация, материальная помощь, доплата за ночные, вредность, — то есть все статьи начислений, чтобы понять экономику, откуда у нас взялась эта цифра. Но когда мы превращаем это в движение денег, то там только одна статья: «выплата заработной платы».

¹ <https://www.intalev.ru/library/books/budgeting-step-by-step/contents.php>

Если мы говорим про комбинацию статей в операционных расходах, то нам нужно сделать следующую вещь: добавить к классическим статьям БДР статьи, которые там отсутствуют (рисунок 8).

Первое: в управлеченческом учете амортизацию вычеркиваем.

Переоценка – это вопрос учетной политики. С точки зрения реальных расходов нас это не интересует, если нам не нужен управлеченческий баланс.

Брак в производстве, порчу, утруSKU, усушку и так далее мы учитываем как операционные расходы.

Обратите внимание, здесь в графе БДДС нет плюсика. Значит, это не приводит к движению денег. Недостача, курсовая разница и т. д. – все эти расходы не приводят к движению денег.

Статья	БДР	БДДС
Амортизация	+	
Переоценка основных фондов и ТМЦ	+	
Брак в производстве	+	
Порча, усушка и прочие потери при транспортировке и хранении	+	
Недостачи по результатам инвентаризации	+	
Курсовые разницы	+	
Кредиты (займы) полученные		+
Погашение кредитов (займов)		+
Покупка основных фондов		+
Капитальные ремонты		+
Косвенные налоги		+

Рисунок 8. Различия между статьями БДР и БДДС

Теперь статьи движения денег, которые никогда не попадают в БДР. Первая строка — это полученные кредиты, они нас здесь не интересуют, а вот вторая строка — погашение кредитов и займов — интересует. Мы их включаем в операционные расходы или инвестиции, покупку основных фондов — тоже (в операционные расходы или инвестиции — обсуждается отдельно), капитальные ремонты — в операционные расходы.

Всегда возникает вопрос с НДС и другими косвенными налогами.

Если вы не занимаетесь оптимизацией НДС, что бывает очень редко, то можете не включать эту статью в расходы. Эти налоги сами себя финансируют, потому они и косвенные. Это то, что вы передаете дальше, потребителю. Классически при расчете НДС налог платит конечный потребитель. Далее идет расчет между теми, кто его потреблял, и, соответственно, каждый выплачивает свою разницу. Если заняться математикой и посчитать, то, как ни обидно доставать свои деньги из кармана и перечислять государству, НДС вы не платите.

Это в том случае, когда вся схема чистая, белая и пушистая. Как только в этой схеме кто-то что-то начинает оптимизировать, она перестает быть стерильной — и НДС становится вашей проблемой. В данном случае я не готов давать общие рекомендации, включать или не включать косвенные налоги в расходы, — это зависит от того, какие методы вы используете внутри компании.

Я настоятельно рекомендую не нарушать законодательство. Рано или поздно это выходит боком.

Три пункта БДДС: кредиты, покупка основных фондов, капитальный ремонт, — а также все оттоки денежных средств, которые не попали в расходы, мы добавляем к операционным расходам.

Таким образом, с точки зрения управленческого учета операционные расходы — это расходы, которые мы понес-

ли, за исключением абсолютно-переменных расходов, и оттоки денежных средств, которые необходимы для обеспечения функционирования компании.

Это значит, что в классическом БДР вы никогда не увидите в расходах погашения основного тела долга. Предполагается, что вы возвращаете тело долга из тех денег, что вам дали «поносить» в качестве поступления.

По факту единственным источником, которым вы можете профинансировать возврат кредитов, является Проход. Вам нужно заработать больше, чем вы инвестировали, то есть больше, чем потратили. Особенно когда берете кредиты под пополнение оборотки. Вы их тут же проедаете, они тут же превращаются в расходы. Вам нужно отработать эти расходы и проценты по кредиту, которые классически всегда включаются в расходы, и еще плюс к этому сумму основного долга.

То есть ваша доходность должна быть выше расходов, которые вы финансируете из кредита, стоимости денег и денег, которые вы должны еще заработать, чтобы вернуть основной долг. Не зря в России говорят: «Берешь чужие и на время, а отдаешь свои и навсегда».

Эта особенность применения подходов Теории ограничений критически важна. Она не всегда укладывается в логику экономистов.

Я сделал более двадцати проектов по внедрению систем бюджетирования и управлеченческого учета. Казалось бы, что может быть проще, чем разработать структуру справочника статей расходов? Но выясняется, что задачка вызывает сложности.

Есть два подхода к выделению статей. Один – по элементам затрат, когда статьи выделяются по принципу «расходы на материалы», «расходы на зарплату», «оплата услуг».

Любое телодвижение укладывается в одну из этих трех категорий расходов. Вы платите либо за материалы, либо

за рабочую силу, либо за услуги подрядчиков. Но представьте, сколько будет статей зарплат? Сколько уровней зарплат – столько и будет. Мне доводилось видеть справочники, где было тридцать статей «зарплата».

Второй подход – функциональный.

Все бюджеты в компании можно грубо разделить на две группы: функциональные и операционные. Это одна из самых сложных тем при внедрении бюджетирования. Граница между функциональным и операционным бюджетом – тема сложная. Если хотите разобраться детально, обратитесь к первоисточнику: «Бюджетирование. Шаг за шагом». Вечная классика, которую никому не удалось переписать.

Бюджеты можно представить в двух проекциях (рисунок 9).

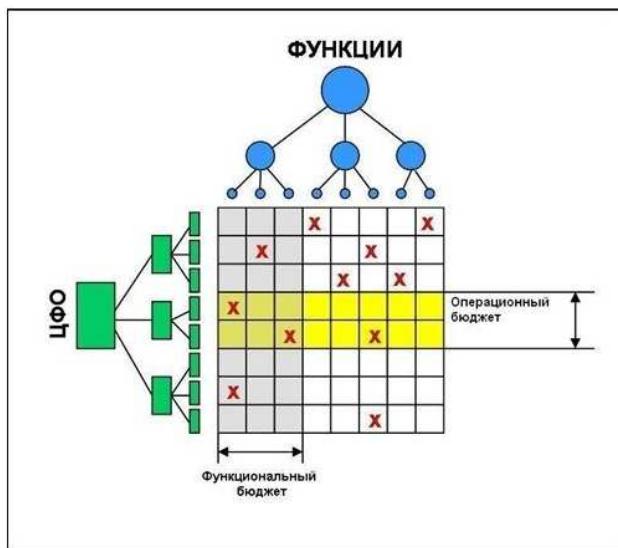


Рисунок 9. Разница между функциональным и операционным бюджетом

Первая проекция – операционный бюджет.

Не погружаясь в глубину разработки финансовой структуры, могу сказать, что операционный бюджет – это бюджет какого-либо подразделения. Если быть точным, то бюджет центра учета или центра ответственности. Это весь набор статей расходов, за которые данное подразделение несет ответственность или которые по данному подразделению мы учитываем. Например, зарплата есть во всех подразделениях. Но есть подразделения, по которым мы ее учитываем, и это стоимость содержания этого подразделения (тот же рекламный бюджет может быть в разных подразделениях, но это одна статья, одно и то же направление расходов).

Вторая проекция – функциональные бюджеты, то есть бюджеты функций, которые являются сквозными для всей компании.

Статьи, на мой взгляд, удобнее выделять по функциональному признаку. Есть, например, группа функций «расходы на персонал» – и начинаете выделять виды расходов на персонал, которые вы несете. Обозначили «расходы на ремонт оборудования» – и составляете список. И так далее.

У каждого отдела есть свой маленький операционный бюджет – например, расходы на оргтехнику. Как минимум, это есть у вас в учете: сколько потратили на оргтехнику на каждое подразделение. Структура центров учета первична. Вы считаете, сколько и куда потратили. А есть общие расходы на оргтехнику в компании. Это на самом деле одна и та же статья, только в разных подразделениях. Обеспечивается одна и та же функция в разных отделах. Когда смотрим по компании в целом – это функциональный бюджет, когда смотрим маленький кусочек бюджета в подразделении, то это операционный бюджет.

Так вот, статьи значительно лучше выделять не по классификации элементов расходов, а по классификации функций.

ОСНОВЫ ДЛЯ ВЫДЕЛЕНИЯ И ФОРМАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Здесь мне придется сделать экскурс в организационное проектирование. За основу возьмем классификацию Генри Минцберга. Ее можно найти в книге «Структура в кулаке». Она хороша тем, что сворачивает большое разнообразие функций во вполне понятный набор, который можно охватить и держать в голове.

Грубо говоря, все функции организации можно разделить на пять типов:

1-й тип – бизнес-функции, функции создания ценности, или то, что Майкл Портер называл «цепочкой создания ценности».

2-й тип – функция обеспечения.

3-й тип – функция адаптаций.

4-й тип – функция развития

5-й тип – функция управления.



Рисунок 10. Функции организации

На рисунке 10 я воспроизвел картинку, которую обычно рисую на флипчарте при проведении семинаров.

Если овал – это границы организации, то бизнес-функций небольшое количество: входящая логистика, производство, продажи (тут можно спорить, являются ли продажи бизнес-функциями или функциями адаптации), как минимум отгрузка, исходящая логистика и послепродажное обслуживание. Это бизнес-функции компании. Все они относятся к одному объекту – к продукту компании.

Функции обеспечения – функции, которые обеспечивают функционирование бизнес-функций, и у них свой набор объектов.

Функции адаптации – это функции, направленные во внешнюю среду. Это те функции, которые нужны, чтобы адаптировать компанию к внешней среде.

Функции развития направлены внутрь компании – на ее улучшение.

Функции управления ориентированы на все вышеперечисленные функции.

Мы описываем функции по одной и той же схеме (рисунок 11): действия в отношении какого-либо объекта. У каждой функции есть действие, которое мы выполняем, и объект.

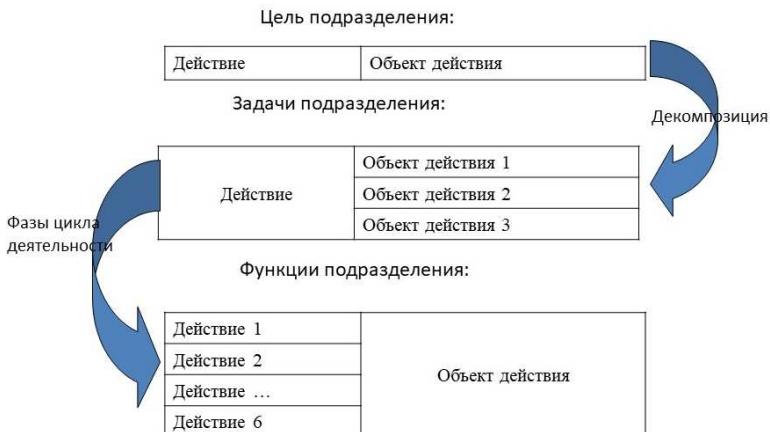


Рисунок 11. Принцип декомпозиции описания функции

Например, все бизнес-функции направлены на продукт: продажу продукта, производство продукта, послепродажное обслуживание продукта, доставку продукта.

Объектами функции обеспечения являются ресурсы и условия труда. Ресурсы могут быть материальные, человеческие, финансовые, информационные. Условия могут быть какими угодно: климатическими, температурными, условиями безопасности и т. д. Это плохо квалифицируемый список.

Функция обеспечения формулируется следующим образом: это обеспечение соответствующими ресурсами – например, человеческими (но так не говорят, а говорят «наем персонала»).

Обеспечение функционирования основных средств делится на ремонт, обслуживание и т. д.

Если вернемся к схеме, то у нас действие может распадаться на более детальные действия в отношении одного и того же объекта.

Функции адаптации направлены на объекты внешней среды и, как правило, начинаются со слова «взаимодействие с» (взаимодействие со средствами массовой информации, взаимодействие с конкурентами, взаимодействие с финансовыми организациями) либо со слов «исследование» или «изучение» (изучение покупателей, изучение конкурентов и т. д.).

Здесь становится понятно, почему продажи для меня под вопросом, относятся они к бизнес-функциям или к функциям адаптации. Все-таки продажи – это процесс изучения интересов и взаимодействия с потенциальными клиентами. В данной формулировке продажи – это функция адаптации, а не бизнес-функция. Но здесь можно со мной спорить.

Объектами функции развития являются либо:

1) продукт (это НИОКР или R&D), развитие продукта – это стратегический маркетинг;

2) система управления – тогда это организационное развитие, расходы, связанные с организационным развитием, потому что объектом функции управления являются все прочие функции.

Группа функций	Объекты
Бизнес-функции	Продукт
Функции обеспечения	<p>Ресурсы и условия труда Ресурсы: •Материальные •Человеческие •Финансовые •Информационные Условия: •Климатические •Безопасность и т.п.</p>
Функции адаптации	Объекты внешней среды: СМИ, конкуренты, финансовые организации, государство и т.п.
Функции развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продукт 2. Система управления (Цели, Структуры, Процессы, Регламенты)
Функции управления	Другие функции

Рисунок 12. Объекты функций организации

Зачем я это так подробно рассказываю? Перечень функций в компании не стандартизирован. Как правило, когда занимаешься оргпроектированием, получается 5–10 бизнес-функций и примерно 300 функций обеспечения. Когда мы разрабатываем статьи, то используем методические рекомендации. Берем объект и относительно него формулируем действия, которые будем выполнять. Можно их последовательно детализировать.

Например, возьмем ресурсы, а из ресурсов – основные средства, фиксированные активы. Там есть машины/оборудование, есть здания/сооружения. Если у нас есть машины/оборудование, то дальше следует вопрос: что мы можем делать с машинами и оборудованием? Мы их можем приобретать, мы их можем эксплуатировать.

Но что такое «эксплуатировать»? Расходы на эксплуатацию машин включают техническое обслуживание, расходные материалы, горюче-смазочные материалы, если

речь идет о транспорте и ремонте. Всё. Вот вам три статьи.

Если возьмем здания и сооружения, получится такая же история. Что мы можем делать со зданиями и сооружениями? Приобретать, строить, ремонтировать, обслуживать и содержать. Вот пять статей на один объект.

Какая детализация вам еще важна?

В справочнике статей расходов в таком случае получается не 300–400 строк, а 50–60. Вполне себе управляемый справочник, и его можно потом последовательно детализировать. Именно операционные расходы – та самая часть в управленческом учете, в отношении которой мы используем максимально детальную «нарезку». Хотя при принятии решения эта «нарезка» не имеет никакого смысла. Когда мы будем принимать решение, просто будем смотреть на общую сумму операционных расходов.

Зачем же нам нужна такая детализация?

Чтобы управлять. Считается приемлемым, если статья «Прочие расходы» составляет менее 10% от общей суммы расходов. Лучше 5%. Как только она становится слишком большой, сразу возникает задача взять эти «прочие расходы», проанализировать, из чего они состоят, найти, какая статья расходов там неожиданно образовалась, вытащить ее и посмотреть.

Но я бы здесь исходил из той же посылки, какая рекомендована при планировании проектов.

При планировании проектов есть правило: нежелательно, чтобы продолжительность задачи проекта была меньше 2% от общей продолжительности проекта.

Так и здесь. Если статья охватывает менее 2% расходов, то зачем делать эту статью? Что вы там собираетесь искать? Детальная аналитика нужна именно для того, чтобы бороться с расходами и контролировать их. Как только начинают бороться с издержками, первое, что начинает страдать, – это туалетная бумага. Оказывается,

она-то и составляет самую большую статью расходов в компаниях.

И-ми-та-ци-я деятельности!

Нам детализация операционных расходов нужна только для того, чтобы получить более детальный контроль расходов и понимание того, как и какие функции отъедают основные объемы. Если будем говорить про IT-сферу, то основная статья расходов здесь — зарплата. Если хотите что-то оптимизировать, то придется лезть в структуру заработной платы. Оптимизация всех остальных статей расходов не даст большего эффекта.

Если основную статью расходов составляют арендованные площади, ими и надо заниматься, а не ловить блох на административно-хозяйственных расходах. Для этого мы и структурируем операционные расходы, иначе это такой котел, который просто случился. Но детализировать расходы, которые составляют менее 2%, нерационально.

Вытаскиваете статью — и у вас получится статья по функции. Смотрите на функцию, которую вы финансируете. Себестоимость и ФСА (функционально-стоимостной анализ) — это не самая нужная штука, хотя ее в UNIT-анализе активно продвигают, но очень полезная в тех случаях, когда вы попадаете в кризис и выбираете, что будете резать.

Нельзя резать бюджеты на бизнес-функциях! Операционные расходы — это плата за мощность. Слишком сильное сокращение операционных затрат приводит к организационной дистрофии. Организация оказывается не в состоянии выполнять свои функции. Для того чтобы понять, где, что и сколько можно отхватить, как раз в этом смысле, вы должны понимать, сколько вам стоит та или иная функция. Чем занят тот или иной сотрудник. Выясняется, например, что часть функций, которые нравятся генеральному директору и его опорной мягкой точке, можно резать безболезненно.

В «ИНТАЛЕВ» был курс, где первый день – это построение финансовой структуры: центр затрат, центр дохода, центр маржинального дохода, центр прибыли, центр инвестиций. Слушателей всегда спрашивали, к какому типу центров ответственности относится генеральный директор?

Генеральный директор – это подразделение, единоличный исполнительный орган, в котором только одна штатная единица – сам генеральный директор. Гендир – это подразделение из одного человека. Это какой центр? Это всегда только центр затрат. Он может быть руководителем центра прибыли, может быть руководителем центра инвестиций по должности, но генеральный директор – это очень крупный центр затрат в компании.

Нужно понимать, сколько и за какие функции вы платите. Бухгалтерия – это что за функция? Это функция управления. У нее две функции: первая – функция учета, вторая – функция адаптации. Она взаимодействует с налоговыми органами, адаптирует компанию к их требованиям, изучает эти требования.

Чем отличаются подходы Теории ограничений от классических подходов? В классических подходах, если что-то пошло не так, идем резать затраты. В Теории ограничений, если что-то пошло не так, сначала разбираемся с доходами, а потом пытаемся понять, что из затрат с минимальным вредом для компании вырезать, оценивая с точки зрения обеспечения мощности компании.

Пример: отдел продаж, в состав которого входят диспетчер, обеспечивающий выполнение заказов на производстве, и продажники. Считаем трудоемкость. У продажников она составляет 12 часов в день, а у диспетчера – 24. Но у нас пять продажников и один диспетчер. Что произойдет с отгрузками? Включается режим «как получится». Один человек не в состоянии выполнить работу троих. Кончилось тем, что уменьшили количество продажников,

но увеличили тех, кто занимался мощностями по отгрузке. Не может один человек за одну смену выполнить задачи троих.

Когда есть функциональная структура, то есть основания для того, чтобы посчитать график мощности, профиль мощности и понять, где узкие места. Это не всегда просто. Это не всегда быстро. Это точно не тема финансово-экономических показателей управленческого учета. Функциональный подход похож на ФСА, но принцип другой. Мы ничего никуда не разносим.

Базовая история: прежде чем что-либо куда-то разносить, нужно учесть это по месту возникновения. Учитывайте, как оно есть на самом деле, а потом играйтесь с разнесением как хотите. Дальше просто математика, как расходы на интернет-рекламу. Главное, учите расходы: где возникают, в каком объеме, в течение какого времени. Как, кого и куда относить, делить, по какой базе пилить – это игрища. Создайте твердую основу в учете.

В операционных расходах две структуры. Одна не в рамках этой темы, это структура центра финансового учета. Она хорошо изложена в книге «ИНТАЛЕВ». Вторая – структура статей. Эти две структуры на пересечении дают инструмент управления операционными расходами.

ОСОБЫЕ СЛУЧАИ УЧЕТА ЗАТРАТ

Теперь обсудим раздел, который называется «особые случаи учета затрат», внутри которого рассмотрим два подраздела.

Первый – это когда материалы учитываются не как абсолютно переменные затраты, а как операционные расходы. Второй мы уже обсуждали: это учет основных средств не как инвестиций, а как операционных расходов.

Начнем с учета самого провокационного из того, что есть, – с учета материалов как операционных расходов. Мы уже привыкли к тому, что материалы – это абсолютно-переменные затраты, потому что материалы расходуются в процессе создания продукта или услуги, входят в его состав, а зависимость расходования материалов от количества произведенной или проданной продукции или услуг линейная. Разница между абсолютно-переменными и операционными расходами – это именно разница, которая опирается на линейную или нелинейную, то есть дискретную, зависимость между затратами и объемом выпускаемой продукции.

Подход, который я собираюсь изложить, для меня поначалу тоже был странным, если не сказать провокационным. Я не сразу с ним согласился и не сразу оценил красоту идеи, которая была предложена. Эли Шрагенхайм в качестве интеллектуального упражнения вбросил концепцию: а возможны ли случаи, когда материалы имеет смысл рассматривать не как абсолютно-переменные расходы, а как ОЕ? Потом он развил эту идею в книге «Экономика Прохода». Тем не менее я бы хотел сделать этот подход доступным.

В чем идея? Всегда ли расходы на материал линейно зависят от производства продукции, от продажи товара, от объема оказанных услуг? Для начала приведу пример из книги Эли Шрагенхайма. Предположим, что есть некая компания, которая производит пищевую продукцию, например шоколадные изделия. Компания эта находится в стране, где какао-бобы не растут, а закупаются в других странах. При этом некоторый объем сырья дотируется государством, но это фиксированный объем. Данный объем

компания должна обязательно приобрести в течение года и дальше произвести из него и продать на рынке шоколадную продукцию. Есть ли в этом случае прямая линейная зависимость между стоимостью материала и объемом проданной продукции?

Ловушка в том, что дотируется некоторый фиксированный объем. Всё, что свыше этого объема, нужно покупать на открытом рынке по свободным рыночным котировкам. Всё, что ниже этого объема, будет закупаться в рамках квоты, и не важно, будет это продано или нет. Вся эта квота должна быть оплачена.

Подобные случаи на рынке не уникальны.

Типичная ситуация: компания подписывает дилерский контракт, по которому берет на себя обязательство выкупить определенный объем продукции за год, месяц, квартал. Неважно, будет он продан или нет. Это крайне типичная ситуация на рынке дилерских контрактов, где вы берете на себя обязательство по выкупу некоторого объема. «Газпром» длительное время поставлял газ в режиме «бери или плати», и неважно, для чего вы газ используете. Если вы подписались на контракт «бери или плати», будут ли расходы абсолютно-переменными издержками? Зависят ли в этом случае абсолютно-переменные издержки от объема выпущенной продукции, оказанных услуг, проданного товара? Нет. Там нет линейной зависимости.

Другой пример. Сельское хозяйство. Вы выращиваете корма, откармливаете животных, после чего продаете их на мясокомбинат. Будут ли затраты на выращивание кормов абсолютно-переменными с точки зрения реализации мясной продукции, а точнее – живых голов скота? Там не будет линейной зависимости.

Она не будет линейной ни на каком горизонте, потому что факторов, влияющих на цену и на объем, особенно когда вы продаете живой скот, так много, что никакой линейной зависимости между тем, сколько вы потратили на вы-

ращивание кормов, и тем, сколько продано мяса в виде голов скота, не существует. Часть того, что потратили в виде корма, вы потеряете: часть упадет с трактора, часть испортится в процессе хранения, часть останется на поле. Эти расходы не будут являться абсолютно-переменными.

Потребкооперация закупает овощи у населения. Урожай находится в хранилище, реализуется в течение времени, пока хранится на складах. Затраты будут пропорциональны объему реализации? Нет.

Давайте вернемся к базовой формуле расчета. Мы купили что-то, что должны были купить, в заданном объеме. Если это не абсолютно-переменные расходы, как дальше должна выглядеть формула, чтобы мы вышли в прибыль? Каждый рубль выручки становится Проходом. Все остальное становится ОЕ. У нас Проход – это цена или выручка минус абсолютно-переменные издержки. Как только мы что-то закупаем по квоте из того, что нужно положить на склад, – неважно, используем мы это или нет, а только потому, что мы взяли обязательство столько купить, – если так происходит, то каждый рубль выручки – это Проход. Мы в прибыли, если дельта Т больше, чем дельта ОЕ. Задача-минимум сводится к тому, чтобы продать всё, что мы купили, хотя бы за ту цену, по которой купили, чтобы сравнять выручку с операционными расходами.

В отличие от TVC, операционные издержки опираются не на объем производства и продажи, а на время. Они находятся внутри временного интервала. Как только мы взяли на себя обязательство в течение некоторого времени что-то потреблять, использовать и повторять эту историю, то мы попали в очень условные переменные затраты. Они привязаны к объему за период. Дилерские контракты нужно считать отдельно. В этом есть смысл.

Когда в первый год по дилерскому контракту мы выкупаем товар, кладем его на склад и не можем выйти на необходимый объем продаж, а во второй год снова

кладем на склад, то наша цель – выйти на продуктовый объем.

Тогда мы считаем выгодность сделки в режиме «выручка минус все, что закуплено» и смотрим, плюс получается или минус. Если мы затраты положили на склад и учили в инвестициях, а не в ОЕ, что мы сделали? С точки зрения расчета FCF ничего страшного не произошло. Мы его не учли в ОЕ, мы его учли в расчете инвестиций – не принципиально. Но с точки зрения управления конкретным контрактом он загоняет нас в убытки. Иногда целесообразно так поступать. Я не говорю о том, что такой подход нужно сделать правилом, я говорю о том, что о таком варианте нужно помнить, такой вариант возможен.

Рассматриваем мясное производство. Закупили живой скот. Как дальше построена вся система расчета затрат в мясном производстве? Для этого скота делаются нормы выхода. Из норм выхода получили разные сорта мяса, костей, субпродуктов. Как посчитать пресловутую себестоимость? Как стоимость коровы или свиньи отнести к тому, что получилось?

Мы рассматривали молоко, которое, разнесенное пропорционально жирности, давало нам масло дороже, чем новозеландское. Здесь то же самое.

Есть всего два подхода. Первый: отнести все на основную продукцию, на чистое мясо. Остальное будет иметь нулевую стоимость. Имеет право на жизнь такой подход? Вполне. Мы относим все пропорционально тому, как используем. Если ничего не выбрасываем, не выливаем, то стоимость 1 кг продукта равна стоимости килограмма сырья. Если что-то выбросили/utiлизировали, тогда все это легло в стоимость продукта.

Второй подход – когда вы все входящее поголовье скота считаете ОЕ, и тогда ваше управление ценой и выручкой становится критически важным с точки зрения того, сколько вы зарабатываете. Этот подход имеет право

на жизнь именно потому, что есть ситуации, где он реально облегчает процесс принятия решения. Надо сказать, что для базовой формулы, вокруг которой крутится расчет свободного денежного потока, вообще не принципиально, будут ли TVC как TVC или TVC как изменение инвестиций. Базовая формула расчета свободного денежного потока сработает в обоих случаях корректно, но при принятии решения о выгодности/невыгодности контракта могут забыть посчитать дельта I.

Если вы формулу $FCF = T - OE - \Delta I$ используете целиком, если вы ее целиком применяете при оценке выгодности контракта, то не принципиально, будете ли вы относить материалы в TVC или посчитаете их лежащими на складе инвестициями.

Если вы начнете использовать расчет прибыли, то подход, который предлагает Эли Шрагенхайм при учете определенного объема материалов как операционных издержек, особенно в случаях, когда вы принимаете обязательство выкупить определенные квоты, становится более чем разумным, хоть и головоломным (как говорят наши западные партнеры – континтуитивным).

Конечно, работа с учетом усложняется. В примере из книги «Экономика Прохода» часть сырья берется по квоте по сниженным ценам, а как только компания выходит за пределы квоты, начинает покупать сырье на открытом рынке по тем ценам, которые предлагают.

В этой ситуации как минимум расходы на сырье нужно разделить на две статьи. Одна из них – это квота, дотируемое сырье, и это будут операционные издержки, а вторая – это сырье, купленное на открытом рынке, и это будут абсолютно-переменные издержки. Это усложняет учет, но может иметь смысл с точки зрения принятия управленческих решений.

Кроме того, и Проход на единицу ограничения может быть разный¹: с учетом TVC, без учета TVC, – это тоже

нужно учитывать. Если государство не следит за вашим ценообразованием, то квоту вы можете продавать по разным ценам. Как только материалы становятся ОЕ, начинает работать тот же принцип, что и с мощностью. По мере сокращения объема доступных материалов по квоте вы начинаете поднимать цену. Чем меньше осталось квоты, тем выше можете поднять цены. Вам нужно считать, сколько Прохода вы извлекли из этого сырья.

Приведу еще один пример, который тоже можно рассматривать как особый случай: когда сырье является ограничением. В этом случае начинает работать принцип Прохода на единицу времени ограничения. Тогда мы тоже считаем по-другому, чтобы извлечь максимальную выгоду из имеющегося в нашем распоряжении сырья, получить максимальную выручку. Это может работать везде, где продается ограниченная серия, ограниченный урожай. Чем меньше остается ресурса, тем он дороже. Это базовый принцип ценообразования для ограниченных серий.

Как только сырье оказывается либо фиксированным, либо ограниченным, его не имеет смысла рассматривать как TVC. Это мощность для зарабатывания денег, из которой нужно извлекать максимум. В горнодобывающих отраслях это тоже может быть источником дополнительной выручки. Такой принцип можно применять при работе с невозобновляемым ресурсом. Это сложно. Важно обозначить один момент: если расходы на материалы привязаны не к объему, а к периоду или к объему за фиксированный период, то можно и нужно рассматривать расходы на материалы не как абсолютно-переменные, а как операционные расходы.

¹ Что это такое, мы рассмотрим в соответствующем разделе данной книги.

Подходит ли этот подход конкретной организации в каждом конкретном случае, надо проверять. Но не рассказать об этом я считаю неправильным.

Еще один вопрос, который хочется здесь обсудить, забегая немного вперед: инвестиции в основные средства, которые не инвестиции, а операционные издержки. Мы этой темы слегка коснулись, когда говорили о реальности управленческого учета.

Я еще раз хочу к этому вернуться и обратить внимание, что по определению операционные издержки – это все деньги, которые система тратит для превращения материально-производственных запасов в Проход, или это все деньги, которые система тратит на генерацию единицы цели. Первое определение из книги «Цель», второе – из словаря ТОСКО, оно более общее, чем первое. Все деньги, которые система тратит для того, чтобы поддерживать генерацию Прохода, являются операционными издержками.

Что такое инвестиции? Инвестиции – это все деньги, которые связаны в системе или застряли в ней. В классическом учете мы привыкли к тому, что все, что называется фиксированными активами, основными средствами (станки, оборудование, здания, сооружения), – это и есть объекты инвестиций. И мы считаем их как объекты инвестиций.

Возьмем формулу, которую мы уже упоминали и еще много раз будем вспоминать:

$$FCF = T - OE - \Delta I$$

Должна ли сумма основных средств, которые мы включаем в изменения инвестиций, быть учтена вся сразу? Если «да», то мы тут же получаем отрицательный денежный поток, и вывести из компании ничего нельзя. Собственники идут гулять, не получив ни копейки. При

этом они ощущают, а менеджмент точно знает, что это неправда.

Скажите, в каком случае имеет смысл рассматривать основные средства как инвестиции, как замороженные деньги? Только в том случае, если покупка в полном объеме была совершена за счет собственных средств, за счет прибыли компании. Тогда это в чистом виде инвестиции.

Но как много вокруг компаний, которые основные средства приобретают за свой счет, без кредитов, без лизинга, без привлечения других заемных средств? Если вы создаете свои основные средства без привлечения сторонних ресурсов, то здесь нет «особого» случая. Берете автомобиль в лизинг — заморожены деньги в автомобиле? Нет. Вы взяли право использования автомобиля в рассрочку, а значит, вместо того чтобы заморозить деньги одной суммой, вы «размазали» платеж на длинный срок, превратили инвестиции в операционные расходы. Это находится в жестком противоречии со стандартными методами учета, но имеет смысл, когда мы говорим об управленческом учете.

Если вы приобретаете что-либо путем оплаты в рассрочку с помощью любых финансовых продуктов (кредит, рассрочка, лизинг), то по факту деньги не заморожены в системе. Это деньги, которые вы платите за возможность пользоваться приобретенным в течение срока кредита, лизинга, выплаты займа. В этом случае относить имущество к инвестициям не совсем адекватно реальности.

На мой взгляд, гораздо правильнее отнести на операционные расходы все те средства, которые идут на финансирование. Это находится в противоречии с классическими подходами учета, где выплаты по займам и кредитам никогда не относятся на расходы. Но с точки зрения принятия управленческих решений подход Теории ограничений верный, потому что покажет увеличение операционных расходов при расчете Прохода. Эти операционные

расходы как раз и уменьшат тот объем денег, который собственник может забрать.

Задача компании – зарабатывать деньги для своего собственника сегодня и в будущем, хотя в этом я все больше сомневаюсь. Думаю, что цель коммерческой компании – зарабатывать деньги для своего собственника в каждый конкретный момент «сейчас», а в следующем «сейчас» зарабатывать еще больше. Цель компании – зарабатывать деньги постоянно, не сегодня и в будущем, а постоянно, в каждом «сейчас». С этой точки зрения расчет свободного денежного потока и ответ, сколько денег у собственника на расчетном счете, будет ближе к реальности, чем расчет основных средств как инвестиций.

Почему я против того, чтобы так же считать материали, которые лежат на складе, хотя это кредиторская задолженность перед поставщиками? Когда нам дают отсрочку, мы кладем их на склад, и вроде инвестицией это не является. Но я предпоchitaю считать их инвестициями, потому что это не наши деньги, они нашими не были и нам их все равно придется вернуть. На самом деле операционные расходы – это те деньги, которые не наши, и нам их точно придется отдать. Именно поэтому все, что касается оборотных активов, все, что заморожено в запасах, в незавершенном производстве, в готовой продукции, – это инвестиции. Это либо наши замороженные деньги, либо не наши деньги, которые нам все равно придется отдать. Именно поэтому я считаю, что дебиторская задолженность – это инвестиции, это *наши* замороженные деньги. Именно поэтому я считаю, что основные средства можно учитывать как операционные расходы, если они не замораживают наши деньги, а накладывают на нас обязательства по регулярным выплатам. Обязательные регулярные выплаты – это *не наши* деньги, и мы их вычитаем.

УЧЕТ ИНВЕСТИЦИЙ И ТОС

УЧЕТ ИНВЕСТИЦИЙ В ТОС

Теперь я предлагаю перейти к обсуждению темы «Учет инвестиций и ТОС», что на самом деле является, с некоторой степенью допущения, продолжением темы учета затрат.

Начнем со знакомой формулы расчета свободного денежного потока и двух ее базовых частей: управление доходами и плата за мощность.

$$FCF = \underbrace{TS - TVC}_{\begin{array}{c} \text{Управление} \\ \text{доходами} \end{array}} - \underbrace{OE - \Delta I}_{\begin{array}{c} \\ \text{Плата за} \\ \text{мощность} \end{array}}$$

$$T = TS - TVC$$

Собственно, инвестиции являются разновидностью платы за мощность. Разница между операционными расходами и инвестициями весьма и весьма прозрачна. По сути, выделение чего-то в качестве инвестиций, а чего-то в качестве операционных расходов — это область внут-

ренных договоренностей, область классификации, которая принята у нас в компании на уровне учетной политики.

Напомню об измерениях, характеризующих реальное пространство, в котором существуют управленческий учет и все операции по управленческому учету:

1) измерение «финансы», которое отслеживает движение денег;

2) измерение «экономика», отвечающее за учет и отражение в нем доходов и расходов по событиям, которые фиксируются момент признания получения доходов или совершения расходов;

3) имущество и обязательства, которые со временем должны либо стать деньгами и переместиться в измерение «финансы», либо превратиться в измерение «экономика» и превратиться в доходы, расходы, прибыль.

Когда мы говорим об инвестициях, то инвестиции – это вечная борьба между тем, по какой из двух осей (ось «экономика» или ось «имущества и обязательства») будут отражены финансовые «телодвижения».

Для того чтобы дискутировать цивилизованно, будем опираться на словарное определение. Поскольку мы опираемся на подход Теории ограничений, то берем определение инвестиций, которое дает словарь TOCICO:

Инвестиции – это все деньги, связанные в данный момент в системе.

В Теории ограничений понятие «инвестиции» традиционно относят к оборудованию, недвижимости, зданиям и тому подобным вещам, которыми владеет компания, а также к запасам в форме сырья, незавершенного производства и готовой продукции.

В ТОС все определения даются через деньги, которые в той или иной форме либо на что-то расходуются, либо каким-то образом связываются. Вроде бы в этом определении нет ничего, что противоречило бы классическим подходам к учету и инвестициям.

УЧИМСЯ ЧИТАТЬ БАЛАНС

Говоря об инвестициях, нам не обойтись без базовых навыков чтения управленческого баланса.

Здесь нам придется коснуться той самой страшной темы, которую не любят управленцы и предприниматели. С БДР все понятно, с БДДС – более-менее понятно. Но как только предприниматель сталкивается с балансом, сразу пугается и перенаправляет вопрос бухгалтеру, чтобы тот с «этими дебетами-кредитами» сам разбирался. Вообще-то, он отчасти прав, так как «пассивы-активы» и «баланс не сошелся» – это не проблема предпринимателя. Между тем баланс – это важный документ, читать который руководитель любого уровня не только может, но и обязан уметь.

Взгляните на рисунок 13. Слева – активы, справа – пассивы. Активы внутри традиционно делятся на два раздела: 1) фиксированные, или постоянные, и 2) оборотные. А в пассивах традиционно выделяются три раздела: 1) собственные средства; 2) долгосрочные займы; 3) текущие пассивы. Получаем пять основных блоков баланса, которые представлены в разных формулах, и каждый из них имеет определенный состав.

Активы	Пассивы
Фиксированные активы	Собственные средства
Основные средства: здания, сооружения, оборудование	Уставный (акционерный) капитал
Нематериальные Активы	Добавленный капитал
Долгосрочные вложения	Прибыль
Оборотные активы	Долгосрочные займы
Деньги	Текущие Пассивы
Запасы: Сырье, НЗП, ГП, Товары	Займы и кредиты
Дебиторская задолженность: Клиенты, Поставщики, Персонал, Займы выданные и т.п.	Кредиторская задолженность: Клиенты, Поставщики, Персонал и т.п.
Расходы будущих периодов	Доходы будущих периодов

Рисунок 13. Классическая структура баланса

К фиксированным активам относятся прежде всего основные средства: здания, сооружения, машины, оборудование.

Напоминаю, что в управленческом учете отнесение того или иного имущества к основному средству – штука дискутируемая. Например, посуда в ресторане – это основное средство или запасы? Существуют разные варианты интерпретации. Ее можно отнести к основным средствам, и обоснование, почему я могу это сделать, имеется.

С точки зрения отнесения посуды к основному средству – это отнесение ее к средствам производства, то есть это оборудование, с помощью которого оказывается услуга. Более того, поскольку это оборудование не расходуется, а, по сути, регулярно оборачивается и используется для производства услуги, то почему ее нельзя назвать основным средством компании? Как правило, так не делают по одной причине: стоимость посуды невелика, а срок службы – менее года.

Существует негласное правило, которое транслируется нам из бухгалтерского учета: мы называем основными средствами имущество, которое имеет высокую стоимость. По правилам бухгалтерского учета это больше 100 тысяч рублей и срок использования/эксплуатации более года (по состоянию на 2020 год). Второй критерий более важный. В большинстве компаний могут согласиться с тем, что всё, что будет служить им больше года, они могут отнести к основным средствам. Это как раз та самая условная граница между операционными расходами и инвестициями, которую мы с вами обсуждаем. Она условна, и по большому счету операционные расходы – это плата за мощность, которая списывается на расходы в текущем отчетном периоде, которым, как правило, является год, квартал, месяц или другие дробные периоды, входящие в состав года. Редко у кого возникает желание рассматривать как расходы здания или станки, поэтому их рассматривают как инвестиции.

Вторая составляющая, которая у нас есть в фиксированных активах, – это нематериальные активы (товарные знаки, интеллектуальная собственность), и с точки зрения баланса это рассматривается как постоянный актив, который нужно поддерживать и который формирует стоимость компании.

Есть такое понятие, которое у нас в стране не очень распространено, но достаточно широко используется во всех подходах МСФО (международные стандарты финансовой отчетности). Это понятие Goodwill. Гудвилл – это разница между стоимостью физических активов и стоимостью компании на рынке. По некоторым национальным стандартам учета гудвилл может амортизоваться, а средства от расчетной амортизации гудвилла могут направляться на поддержание репутации компаний, то есть на рекламу. Теперь оцените размер гудвилла, например, компании Coca-Cola, который составляет

до 90% ее стоимости. Представляете, какие у них официальные, защищенные от налогообложения суммы расходов на рекламные кампании? Эти средства изначально не рассматриваются как объект налогообложения и являются расходами. В большинстве отечественных компаний гудвилл посчитать невозможно. Единственный способ его определить – это регулярно проводить переоценку материальных активов и определять их стоимость на открытом рынке, то есть рыночную стоимость. Но с точки зрения тех задач, которые мы рассматриваем в рамках управленческого учета, чаще всего нематериальные активы не имеет смысла рассматривать как объект инвестиций, как сумму замороженных денег. Создание нематериальных активов компании происходило за счет регулярных операционных расходов. Пока вы создавали, пока регистрировали, расходы совершили в периоде, и дальше вы их просто капитализируете.

Так, в практике внедрения разного рода управленческого учета был, например, опыт, который является полезным с точки зрения управленческого учета и учета инвестиций. Компания представляла собой сеть аптек и все расходы на открытие аптеки в управленческом учете капитализировала. Даже то, что нельзя было в бухгалтерском учете представить как удорожание стоимости основного средства (например, приобретение хозяйственного инвентаря). В управленческом балансе они это капитализировали, то есть эти выплаты учитывали в стоимости создаваемого объекта торговли и дальше амортизировали его в течение заданного периода времени.

Такого рода процесс совершенно понятен с точки зрения управленческого учета, но не используется в оперативном принятии решений. На какой вопрос они получают ответ при таком подходе?

Во-первых, это способ посчитать, сколько денег было потрачено (не вложено) на открытие торгового объекта.

Во-вторых, с помощью заданного периода амортизации можно определить плановый срок окупаемости, то есть, установив амортизацию на всю сумму расходов, связанных с открытием, списывая, скажем, в течение пяти лет и сравнивая с валовой прибылью, которую будет генерировать этот объект, можно оценивать, выходит он на окупаемость в заданные сроки или нет.

Очень хороший и очень рациональный подход применения классических способов учета для поддержки принимаемых управленческих решений.

В данном случае эти активы будут являться инвестициями с точки зрения расходования денег, но будут ли это замороженные в компании средства? Однозначного ответа не дам. Я посчитал бы, что здесь нецелесообразно делать капитализацию, а следует списать все это на операционные расходы при принятии управленческих решений.

Как мы уже говорили в разделе, посвященном операционным расходам, амортизация в управленческом учете имеет смысл только с точки зрения управления сроками эксплуатации или, как в данном примере, сроками окупаемости объекта. В этом случае амортизация не является расходами, и я бы не учитывал создаваемые таким образом активы в составе замороженных или связанных в системе денег. Эти связанные деньги не превращаются потом в Проход.

Третий раздел, который обычно попадает в фиксированные активы, — это долгосрочные вложения и налоговые активы. Но налоговые активы в управленческом учете мы не рассматриваем, хотя иногда их имеет смысл рассматривать как замороженные в системе деньги, которые можно и нужно вытаскивать.

Еще раз: если мы выстраиваем оперативный управленческий учет, а не проводим оценку стоимости, большая часть основных средств — весьма условные инвестиции, хотя они являются классическими инвестициями с точки зрения всех подходов, к которым мы привыкли.

Вторая часть активов — это оборотные активы. Само название «оборотные» предполагает, что это некое имущество, которое быстро обрачивается. В этот раздел входят деньги, запасы, которые могут быть представлены в виде сырья, незавершенного производства, готовой продукции либо товаров на складе, и это как раз захваченные системой деньги, которые через некоторое время должны стать Проходом. Также сюда попадают дебиторская задолженность клиентов и поставщиков и дебиторская задолженность персонала, если ему выплатили неотработанные авансы, переплаты по налогам, выданные займы, краткосрочные финансовые вложения. Все это, собственно говоря, оборотные активы.

Есть еще странный раздел: расходы будущих периодов. Это когда мы деньги заплатили, но на расходы списываем их определенными частями равномерно. Самый простой пример — подписка на газеты и журналы, оплаченная авансом. Эта сумма равными частями каждый месяц списывается в расходы текущего периода. Вопрос также дискуссионный, который можно по-разному решать в управленческом учете.

Соответственно, в колонке «пассивы» у нас совсем все просто — два больших раздела.

Первый — это наши деньги, куда входят наш уставный капитал, добавленный капитал, результаты переоценки, капитализированная прибыль, целевые взносы, резервы. В этот раздел входит также прибыль. Ее можно делить на прибыль текущего периода и прибыль прошлого периода, то есть прибыль, которая нами заработка как источник финансирования.

И второй большой раздел – не наши деньги. Все, что идет после раздела «собственные средства», – это не наши деньги, а деньги, которые мы взяли у кого-то: долгосрочные инвестиционные займы и кредиты и текущие пассивы.

У многих коммерческих компаний раздел «долгосрочная кредиторская задолженность» остается пустым, но его традиционно выделяют для некоторых заумных коэффициентных анализов. Все остальные займы и кредиты – краткосрочные, то есть уже относящиеся к разделу «текущие пассивы».

Там находится кредиторская задолженность, которая на самом деле обратная сторона дебиторской задолженности. Что такое кредиторская задолженность, если мы не говорим про займы и кредиты? Это может быть задолженность перед клиентами, когда взяли аванс и еще не отработали, или перед поставщиками, когда уже что-то получили, но еще не заплатили, или перед персоналом (как правило, к 10-му числу каждого месяца у нас возникает кредиторская задолженность, пока не выплатим зарплату и не исполним любые другие обязательства по расходам).

Вся эта сложная структура баланса сводится к двум вопросам (рисунок 14). Активы отвечают на вопрос: куда мы дели деньги? Деньги, которые у нас были, мы куда-то дели. Мы их превратили либо в здания, либо в нематериальные активы, либо вложили. Потому что деньги, которые нам дали, либо лежат на расчетном счете, либо превратились в активы. Пассивы отвечают на вопрос: где взяли деньги? Чьи это деньги?

Куда девали?	Источники?
Фиксированные активы	Собственные средства
Основные средства: здания, сооружения, оборудование	Уставный (акционерный) капитал
Нематериальные Активы	Добавленный капитал
Долгосрочные вложения	Прибыль
Оборотные активы	Долгосрочные займы
Деньги	Текущие Пассивы
Запасы: Сырье, НЗП, ГП, Товары	Займы и кредиты
Дебиторская задолженность: Клиенты, Поставщики, Персонал и т.п.	Кредиторская задолженность: Клиенты, Поставщики, Персонал и т.п.
Расходы будущих периодов	Доходы будущих периодов

Рисунок 14. Структура баланса с точки зрения управленческих вопросов

Поскольку Теория ограничений работает с точки зрения компании, то, как правило, мы только собственные средства рассматриваем с точки зрения «куда мы положили собственные деньги?». Это необязательное условие, здесь можно дискутировать. Но если нас интересует свободный денежный поток, то это ответ на вопрос, сколько наших денег у нас на счете. А главное, сколько *своих* денег мы закопали в инвестициях. Значит, у нас есть собственные средства и всякого рода займы, с помощью которых мы профинансируем все наше имущество.

Тут мы попадаем в следующую историю. Вообще говоря, если мы заглянем в книгу Голдратта «Синдром стога сена» или в его же книгу «Цель», где тоже даются определения, то не найдем там такого понятия, как «инвестиции».

Изначально ΔI в нашей формуле было «*inventory*», то есть сумма денег, замороженных в товарно-производственных запасах. При этом меня удивило, что в словаре

ТОСICO в инвестиции не включены дебиторская задолженность и финансовые вложения.

Поэтому, начиная отсюда, описываю сугубо свое восприятие ситуации.

БЕЗУСЛОВНО ИНВЕСТИЦИИ И «МОЖЕТ БЫТЬ ИНВЕСТИЦИИ»

Что безусловно является инвестициями, то есть связанными деньгами в соответствии с определением?

Мне это видится так:

1. Безусловно инвестиции (связанные деньги):

- a) запасы (любые);
- b) дебиторская задолженность;
- c) долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения.

2. «Может быть инвестиции» (зависят от способа финансирования):

- a) основные средства;
- b) нематериальные активы.

Любые запасы, неважно, наши и не наши, – это инвестиции.

Дебиторская задолженность – это инвестиции. Потому что дебиторская задолженность – это уже наши деньги, так как уже возникло обязательство. Это наши деньги, которые мы дали на время попользоваться. Это инвестиции в отношения, в отношения с клиентами, в отношения с поставщиками, то есть это суммы, которые показывают, сколько мы инвестировали в отношения.

Я недавно видел вывеску на базе отдыха: «Ничто так не укрепляет отношения и доверие к клиенту, как предоплата». Наша предоплата как клиента — это инвестиции в отношения с поставщиком. Отпуск чего-либо в долг клиенту или предоплата поставщику — наши инвестиции в этого клиента, в этого поставщика и в наши с ним отношения. Несмотря на то что дебиторская задолженность словарем ТОСКО в инвестиции не включается, я бы все-таки рассматривал ее как безусловные инвестиции, которые замораживают наши деньги.

Следующее, что, на мой взгляд, тоже является инвестициями и что компания может себе позволить только в условиях, когда нет проблем с деньгами, — это любые краткосрочные или долгосрочные финансовые вложения. Краткосрочные — это, как правило, депозиты, выданные займы, долгосрочными могут быть вложения в уставный капитал других организаций, но все это инвестиции, замороженные деньги, способные превращаться в некий входящий денежный поток, который должен нам эти инвестиции возвращать.

Раздел, названный мной «может быть инвестиции», — это в первую очередь основные средства и создание нематериальных активов.

Почему я говорю «может быть инвестиции»?

Отнесение чего-либо к расходам или инвестициям — это вопрос внутренних правил, договоренностей и суждений. Так вот, если мы приобретаем/создаем основные средства не за счет собственных средств, а за счет лизинга или кредитов, то является ли это связанными деньгами?

Если мы единовременно учтем их как связанный капитал, подставим в формулу ΔI всю сумму связанного капитала, то получим в этом периоде огромный провал по свободному денежному потоку, который мы как бы не заработали и, следовательно, не можем вывести деньги из компании.

Напоминаю, что главная задача формулы FCF – ответить менеджеру или предпринимателю на вопрос, сколько денег можно безболезненно вывести из компании. И также напоминаю, что операционные расходы – это не только то, что считается расходами в бухгалтерии, а по определению все деньги, которые компания расходует для генерации единиц целей, то есть все деньги, которые компания тратит на то, чтобы генерировать Проход. Это значит, что к операционным расходам, как мы уже говорили, мы относим не только расходы, но и все оттоки денег, которые в классическом бухучете не являются расходами.

В этом случае, на мой взгляд, целесообразно не учитывать основные средства как «заморозку» денег, а все оттоки, связанные с финансированием их создания, просто учесть в операционных расходах. То есть если мы строим что-либо в кредит, то своих денег практически не замораживаем. Вкладываем некоторую сумму, а остальное финансируем за счет кредита. Это означает, что строительство увеличивает наши операционные расходы на сумму кредитных выплат. Ну и зачем нам тогда считать это как инвестиции?

Да, безусловно, нам нужен управлеченческий баланс для того, чтобы ответить на один вопрос: сколько стоит имущество нашей компании? Если мы хотим получить ответ на этот вопрос, то, безусловно, будем активно пользоваться суммой основных средств.

Но в этом случае целесообразно их оценивать не по стоимости денег, вложенных в основные средства. Любой станок, который ввели в эксплуатацию, – это уже «б/у станок». Их имеет смысл оценивать по рыночной стоимости и исключить суммовые движения по стоимости и дополнительную прибыль или капитал, которые мы учитываем, из формулы расчета свободного денежного потока.

Для принятия управленческих решений нам целесообразно учитывать в операционных расходах средства, которые идут на финансирование создания этих основных средств.

Абсолютно аналогичная ситуация с нематериальными активами. Если мы хотим оценивать их стоимость, то нужно делать рыночную оценку. Если хотим понимать генерацию и объем замороженных денег, то следует учесть, что создание нематериальных активов не замораживает деньги. Что является нематериальными активами? Например, патенты. Программное средство чаще всего не является нематериальным активом, за исключением владения запатентованным ПО на основании авторского свидетельства. Если вы просто написали программу и у вас нет авторского свидетельства или у вас не исключительная лицензия, то это не нематериальный актив.

Предположим, что у вас есть авторское свидетельство в Роспатенте или в Национальной библиотеке США. Значит, у вас есть нематериальный актив. Вопрос: сколько он стоит на рынке?

В случае, если у вас есть право владения программой, дальше можно использовать классический механизм оценки: 1) по затратам; 2) по доходам; 3) по рыночной стоимости. Выбор метода определяется правилами проведения оценки и наличия рынка, а также общим состоянием этого самого рынка.

Пример из 2008 года. Туристическая компания незадолго до кризиса оценивалась в 60 миллионов долларов. Собственники отказались ее продать. С наступлением кризиса максимум, что они могли взять, — 2 миллиона долларов.

То же произошло с большим количеством девелоперов в 2008 году. Девелоперы очень не любят считать БДР (бюджет доходов и расходов), потому что там всегда будут минусы. Зачем им это надо? Посчитали «премию де-

велопера» (это рыночная стоимость объекта недвижимости минус сумма вложенных туда средств) и этим друг перед другом хвастались. Но в кризис недвижимость не стоит ничего, а операционная деятельность остается: сохраняются расходы на содержание объектов, расходы на обслуживание кредитов, которые взяты под строительство этих объектов. Доходы только сокращаются. Большие оценочные суммы превращаются в ничто. Девелоперы разоряются.

Вопрос: где провести границу между инвестициями и расходами?

Возвращаясь к определению, инвестиции – это деньги, связанные в компании. Я люблю софистику и могу обосновать любую точку зрения.

Ключевой момент: я смотрю на это с точки зрения той самой базовой формулы, которая сводится к следующим утверждениям.

Первое базовое утверждение. Цель компании – зарабатывать деньги сегодня и в будущем. Главным показателем, который отражает нашу способность зарабатывать деньги сегодня и в будущем, является генерация свободного денежного потока. Если компания не генерирует свободный денежный поток, то она не зарабатывает денег – цель не достигается.

Второе базовое утверждение. Свободный денежный поток определяется формулой: *Проход минус операционные расходы минус ΔI (связанные деньги)*. Сразу возникает вопрос: что является связанными деньгами?

Когда мы говорим о FCF, то это деньги, потраченные на инвестиции или полученные от продажи инвестиций. Только деньги. Можно сказать, что есть еще ΔI , например, связанные с переоценкой. Мы должны понимать, сколько на самом деле заработали, потому что мы вложились в то, что выросло на рынке, и у нас, хоть он и не продан, есть актив.

Это базовое заблуждение. Пока стоимость актива не превращена в наличные деньги, у нас нет этих денег. Более того, все рыночные оценки стоимости — это всего-навсего циферки, написанные на рисовой бумаге и брошенные в воду.

Оценка стоимости компании и оценка операционного свободного денежного потока — это две разные задачи.

Повторю еще раз. Первая задача — это оценка стоимости компании. Здесь мы капитализируем расходы, учитываем в сумме операционные расходы и т. д., но при расчете свободного денежного потока эти деньги не учитываем как связанный капитал. И когда я говорю «безусловные инвестиции» или «может быть инвестиции» — я говорю как раз с точки зрения базовой формулы, вокруг которой крутится вся книга. Потому что мы отвечаем на вопрос: сколько денег на этом зарабатываем? Все, что связано с изменением биржевой стоимости, формированием стоимости капитала и, возможно, капитализацией, я специально вывожу за рамки этой книги.

Вы можете возразить, что это верно для торговли и для массового производства, но это не работает, например, в проектной деятельности, где сначала ты инвестируешь, а FCF будет создаваться когда-нибудь потом. Есть проекты длительностью в год, полтора, пять, в течение которых нет FCF.

Но при этом начинается тот же обман, которым обманывают себя девелоперы. Ведь если проект развалился, ты банкрот. У тебя нулевые доходы и операционные расходы, которые ты несешь, пока не получил доход. Я сознательно против того, чтобы эти операционные расходы капитализировать. Они не являются инвестициями. Если мы что-то не финансируем путем замораживания, путем прямого вложения денег и превращения в имущество, то это не инвестиции, это операционные расходы. Это фундаментальная позиция, по поводу которой можно и нужно много

и долго дискутировать. То, что финансисты называют инвестициями, таковыми не является. Это может быть финансовым инструментом, но инвестициями – нет.

Я занимаюсь только операционной деятельностью. С этой точки зрения все, что профинансирано не из наших денег, не прямым вложением наших денег и не приводит к заморозке наших денег, не является инвестициями.

Если вы затеваете длительный, сложный проект с отложенной окупаемостью, то всегда можно взять кредит или воспользоваться лизингом, но 20, 30, 40% вы должны инвестировать из своих денег. Вот это и будет сумма инвестиций, и, принимая решение о таких инвестициях, вы определяете количество своих денег и сумму, на которую увеличиваются операционные расходы.

Я не зря написал «может быть инвестиции», потому что это определяется способом финансирования. Инвестициями здесь будет являться только тот объем средств, которые вы вложили единовременно из своих. Все остальное – это финансирование за счет увеличения операционных расходов.

Что считать ΔI в таком случае? Ее можно либо один раз зафиксировать, и дальше ее не будет, либо не заниматься сложными учетными телодвижениями, а списать в операционные расходы этого периода. Если это не связано с большим замораживанием денег, то мне с точки зрения принятия решения проще, быстрее и легче рассматривать это как ΔOE , как изменение операционных расходов. Тогда я и нужный мне результат для принятия управленческих решений получу, и не придется накручивать сложную систему учета (что добавляем, а что вычитаем, куда перемещаем).

Когда мы эту формулу стали активно использовать, то не было никаких проблем с тем, что все вложенные текущие активы, за исключением денег, – это инвестиции. Это

сразу понятно и легко объясняется. Но всегда возникала проблема, как по формуле считать большие суммы, которые связаны с созданием или приобретением основных средств, нематериальными активами, если они создаются за большие деньги.

На самом же деле нематериальные активы – это наименее значимая проблема из всех, потому что реальных нематериальных активов в большинстве компаний – две тысячи рублей. Это если все домены посчитать. Остальное не является защищенным, запатентованным и не создает стоимости. Это операционные расходы в чистом виде. Подавляющее большинство того, что в компании называется нематериальными активами, таковыми не является, потому что не имеет добавленной ценности, не имеет ценности на рынке, а является просто расходами, которые необходимы, чтобы поддержать свою деятельность. То есть на самом деле это все не активы. Актив – это то, что может быть превращено в деньги.

Самое забавное, что инвестиции с точки зрения нормального операционного менеджмента – это оборотные активы. Это запасы, дебиторка и вложение денег в финансовые инструменты. Все, что вкладывается в основные средства и нематериальные активы, – в большинстве компаний операционные расходы.

Конечно, недвижимость, например, точно стоит регулярно переоценивать – хотя бы для того, чтобы понимать, какая у вас залоговая масса для привлечения банковских кредитов. Но это не основа для принятия решений в области тактического операционного менеджмента. С позиции последнего все это не является инвестициями, это операционные расходы, как бы странно это ни звучало.

Для меня понимание, что основные средства при использовании подходов операционного менеджмента (особенно это касается кризисного менеджмента) и способов их создания целесообразно рассматривать не как заморо-

женные компанией деньги, а с точки зрения оттоков денег, по сути операционных расходов, которые они создают, и что это более продуктивный подход, вызывало серьезный внутренний конфликт.

Да, я знаю все стандартные экономические подходы учета и оценки. Но когда вы боретесь за живучесть компании или за ее рост, то выясняется, что самый рациональный, самый экономичный с точки зрения соотношения «затраты/результат» способ учета инвестиций – это не рассматривать основные средства и нематериальные активы как инвестиции, как замороженные деньги, а включать расходы на их создание в операционные расходы.

Эта очень странная с точки зрения классического учета позиция вызывает конфликт в голове человека с экономическим образованием. На это надо обращать внимание. А если человек – базовый финансист, то он склонен даже расходы тащить в инвестиции. Встречается даже ситуация, когда зарплата людям рассматривается как «я в них вкладываю».

Еще раз: *граница между инвестициями и операционными расходами крайне тонкая*.

Мы открыли контору, наняли людей, платим всем зарплату, арендовали оборудование, менеджеры по продажам сидят на телефоне, мы потратили миллион, второй, пятый, а сделок нет. Это инвестиции? Потом пошли продажи, Проход начал расти. Это инвестиции?

Нет, это операционные затраты! Это в чистом виде операционные убытки, на которые мы пошли.

В какой-то момент Проход начнет погашать операционные расходы. Операционные расходы и инвестиции по сути одна и та же вещь, которая называется «плата за мощность». Это деньги, которые расходуются в любом случае на то, чтобы иметь возможность создавать продукт. И только на это направлены. «Отобьете» или «не отобьете»

вы эти деньги — вопрос спорный. Но они не замораживаются, они расходуются. Средства замораживаются, когда копятся и копятся, являются частью продукта будущего. Поэтому первое, изначальное определение, которое давал для Δ Голдратт, — это запасы.

И это абсолютно точное определение. Изначально, кроме запасов, никаких других инвестиций не было. Потому что это наши связанные деньги, из которых мы потом получаем Проход. Инвестиции — это деньги, связанные в какие-то запасы, которые потом будут превращены в Проход. Никогда основные средства не будут превращены в Проход. Никогда нематериальные активы не будут превращены в Проход. Даже финансовые вложения вряд ли будут превращены в Проход. Финансовые вложения — это жир, когда есть что вкладывать. А вот дебиторская задолженность и запасы будут превращены в Проход.

Вторая базовая посылка в Теории ограничений: «Любой конфликт может быть разрешен».

Конфликта нет, есть правильная интерпретация данных в зависимости от того, на какой вопрос вы хотите получить ответ. Как только задумываетесь над вопросом «Сколько стоит моя компания?», что означает «По какой цене она может быть продана?», то, безусловно, все, что вы вложили в основные средства и нематериальные активы, становятся активами и инвестициями. Возникает вопрос: «Сколько денег я могу получить за эти активы?» И по опыту многих проектов по бюджетированию и внедрению системы сбалансированных показателей я вижу такой симптом: если собственник озабочился стоимостью компании или начал всерьез заниматься ее балансовой стоимостью, подходами к учету, это означает, что он уже готов рассматривать предложения о ее продаже. Как только стоимость компании выходит на первый план, собственник готов продавать компанию. Не завтра-послезавтра, но уже готов к этому. Пока его не интересует эта составляющая, то глав-

ный показатель для него — прибыль, потому что понятия «свободный денежный поток» он, как правило, не знает.

Различия между классическим учетом и ТОС не такие катастрофические, не такие разительные, чтобы их нельзя было состыковать. Но для этого нужно знать обе стороны и хотеть соединить.

Есть две проблемы. Человек, который знает классический учет, смотрит на то, что предлагает Теория ограничений и говорит, что все давно известно. Но тонкости, которые отличают подходы ТОС от классического учета, учет времени и иные способы расчета выгодно/невыгодно, более точны и более удобны, чем классические. А тот, кто занимается Теорией ограничений, говорит, что классические подходы — ерунда. Он даже не пытается разобраться, не хочет извлечь пользу. Это похоже на сектантские разборки. Есть два лагеря веры, и они между собой боятся.

На самом деле одна и та же система управлеченческого учета при правильно заданном вопросе способна дать ответ и с точки зрения классического подхода, и с точки зрения Теории ограничений. Это вопрос интерпретации данных.

Как писал Голдратт в «Синдроме стога сена»: данные — это набор символов, а информация — это ответ на заданный вопрос. Поэтому управлеченческий учет — неважно, говорим мы об учете расходов или об учете инвестиций, — начинается с того, что мы должны спросить себя: «На какой вопрос мы хотим получить ответ?» Данные у нас есть. Главное — правильно превратить их в информацию.

В завершение темы, если говорить об инвестициях с точки зрения операционного управления, а не финансовых подходов, главным здесь является объем замороженных денег в системе. И тогда у нас инвестициями остаются запасы, дебиторская задолженность, финансовые вложения. Все остальное может быть инвестициями, а может и не быть.

Кто является пользователем учета по ТОС? Операционные руководители, которые принимают решения об операционной деятельности: выгодно – невыгодно, выпускать – не выпускать, в каком направлении двигаться с точки зрения операционной деятельности.

Означает ли это, что на предприятии необходимо будет вести четыре учета: бухгалтерский, налоговый, управленческий и ТОС? Нет, ТОС – это управленческий учет. Далее простой вопрос интерпретации. Его не надо «вести».

Нет четвертого учета. Есть три базовые формы учета: 1) БДР; 2) БДДС; 3) баланс.

Единственная форма, где я не учитываю создание этих основных средств как инвестиции, – форма, которая считает Free Cash Flow (свободный денежный поток). Там расходы попадают не в ΔI , а в операционных расходы.

Я не предлагаю учитывать основные средства по нулевой стоимости. Учет основных средств в балансе отвечает на другой вопрос: сколько мы потратили денег на создание всего этого безобразия? Либо, что важнее, сколько эти основные средства сейчас стоят по рыночной цене? И тогда у нас в дополнительном капитале появляется уравновешивающая изменение стоимости переоценка этого хозяйства. Подход ТОС никак не касается управленческого баланса.

УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДНОСТЬЮ

УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДНОСТЬЮ. ПОНЯТИЕ ПРОХОДА

Возвращаемся к термину «Проход» и его словарному определению:

«Проход (T) – это скорость, с которой система генерирует „единицы цели“».

Использование: поскольку Проход – это скорость, то он всегда выражается в единицах цели в единицу времени (например, час, день, месяц или год) или на единицу продукции.

Если единицами измерения цели являются деньги, то Проход будет выражаться в объеме денег за период времени и на единицу продукции. В случае расчета Прохода за период времени Проход будет рассчитываться как выручка за период минус абсолютно-переменные затраты за период, деленный на выбранный интервал времени. В случае расчета Прохода на единицу продукции Проход будет рассчитываться как цена реализации минус абсолютно-переменные издержки на единицу продукта».

Разница между Проходом и маржинальной прибылью в ее классическом понимании очень и очень прозрачна. Я недавно публиковал выдержку из книги «Теория ограничений. Основные подходы и инструменты», которая распространяется бесплатно в электронном виде, и там один из параграфов начинается с фразы: «Еще одним фундаментальным открытием Теории ограничений является понятие Проход». Правда, «открытие» — в кавычках.

Есть очень большая сложность в переводе оригинального английского слова «Insight», которое можно перевести как кальку — «инсайт», тогда включится весь набор психологических интерпретаций, и все равно мы попадем в состояние «открытия». Поэтому при подобном переводе я использую термин «открытие», хотя Голдратт вовсе не первым в мире додумался, что цена минус абсолютно-переменные затраты — это очень важный параметр, который определяет многие вещи, связанные с управлением доходностью.

Но! Здесь начинаются некоторые «условности».

Для начала: экономисты при расчете маржинальной прибыли рассчитывают ее не как *цена минус абсолютно-переменные затраты*, а как *цена минус прямые затраты*.

В нашей традиции принято, допустим, зарплату основного производственного персонала включать в прямые затраты, вычитая ее из цены, и уменьшать маржинальную прибыль на зарплату основного производственного персонала. А в большинстве компаний заработная плата имитирует переменные формы, сделанную оплату, не являясь по факту полностью сделанной и полностью переменной. Уже здесь возникает большое расхождение. Но вернемся к тому, что Проход — это скорость, а скорость, если помните курс школьной физики, — это первая производная по времени. Скорость — это количество движения в нужную нам сторону в единицу времени. Добавление времени к классическим подходам уч-

та – это и есть уникальная составляющая Теории ограничений.

Мне могут возразить, что маржинальная прибыль тоже считается за период времени. Да, это так, но, если мы обратимся к математическим аналогиям, маржинальная прибыль – это интеграл за временной отрезок, то есть сумма всей маржинальной прибыли, которую мы зарабатываем в течение заданного отрезка времени. При этом временные отрезки привязаны к ритму финансовой отчетности: год, квартал, месяц, в лучшем случае неделя. Более дискретных периодов при работе с маржинальной прибылью не используется, а Проход в терминах математического анализа – это дифференцирование по времени, то есть дельта маржинальной прибыли за дельту времени, стремящаяся к минимальным значениям. При этом время может быть произвольно, и в пределе мы можем записать это в дифференциальной форме.

Продолжим анализировать определение понятия «Проход».

Проход – это скорость, а значит, это количество единиц целей в единицу времени. Всегда в единицу времени. Кстати, здесь рождаются некоторые проблемы с использованием Прохода в том числе в классических ТОС-подходах. Не везде есть время. Но об этом чуть позже.

Далее, как это используется в определении? Если единицами измерения целей являются деньги, а мы говорим о коммерческих компаниях, то «Проход всегда будет выражаться в объеме денег за период времени», и дальше идет добавление: «и на единицу продукции». Это ставит под вопрос само понятие скорости. Определение: «Проход – это выручка минус абсолютно-переменные затраты за период, деленный на выбранный интервал времени». А когда мы считаем на единицу продукции, то Проход – это цена минус абсолютно переменные издержки. С этого момента понятия путаются, потому что, кроме этого опре-

деления, никаких других определений Прохода дано не было. Дальше додумываем сами.

Первое: «Проход по компании в целом». Здесь очень просто: формула «выручка минус абсолютно-переменные затраты, строго говоря, должны быть поделены на единицу времени».

Второе: «Проход по отдельному продукту», цена минус абсолютно-переменные затраты на продукт, а это материалы, материалы, материалы и еще раз материалы. Также это могут быть всякого рода комиссии, привязанные напрямую к объему или к сумме выручки. В редких случаях, например в металлургии, силовая электроэнергия тоже попадает в абсолютно-переменные затраты. В большинстве компаний она туда не попадает.

- А можно посчитать Проход по одной поставке?
- А можно посчитать Проход по сделке?
- А можно посчитать Проход по подразделению?

В книге Томаса Корбетта «Учет Прохода» есть вариант расчета Прохода по подразделению. Нам же нужен ответ на вопрос: выгодно или невыгодно? Поскольку ответ дает отношение Прохода к операционным издержкам, то чем оценить и как посчитать?

Я буду исходить из своего опыта, из того, что проверено на практике, и в меня так же можно кидать камни, как и в любого, кто отклонится от словарного определения, от которого мы, собственно, и будем плясать.

Проход – это скорость, с которой компания генерирует единицы целей.

Хочу сделать следующее утверждение: *Проход будет примерно равен маржинальной прибыли, и точно так же можно использовать схожее понятие «вклад на покрытие».*

Проблема нашей терминологии управленческого учета состоит в том, что слов у нас не хватает. Даже понятие

«маржинальная прибыль» определено не очень четко. В свое время, когда мы с компанией «ИНТАЛЕВ» внедряли систему управленческого учета, нам приходилось говорить так: «промежуточный результат типа маржинальная прибыль» или «вклад на покрытие», и эти словосочетания использовались как синонимы.

Сейчас будем исходить из того, что Проход – это понятие, примерно сопоставимое с понятием маржинальной прибыли. Если говорить об отечественных реалиях, те, кто пользуется 1С в качестве учетной системы, знает, что в ней есть такое понятие, как «валовая прибыль». Если вы ничего никуда не разносите, то она будет считаться по формулам Прохода, как цена минус цена закупки, то есть стоимость материалов. Эта цифра и будет валовой прибылью, как раз тем самым искомым Проходом за определенный период времени, который мы хотим посчитать. Если где-то вместо понятия «Прохода» мы будем использовать «маржинальную прибыль» или «вклад на покрытие», то будем считать их синонимами. О различиях скажу дальше.

Я попытался набросать, как Проход генерируется внутри компании (рисунок 15).

- Компания в целом
 - Подразделение/СБЕ
 - Сделка/Договор
 - Комплект Продуктов услуг (Т-генератор)
(время?)
 - » Единичный продукт услуги (время?)

Рисунок 15. Уровни Прохода в компании

Минимальный ячейкой, своего рода квантом, который генерирует нам Проход, является единичный продукт или услуга. Определение «цена минус абсолютно-переменные издержки» и есть тот квант, на котором строится весь заработка.

В этом случае если мы говорим, что это тоже Проход, который «по определению» скорость, то нам не хватает одной переменной. Когда мы считаем Проход с единично-го продукта или услуги, в этом параметре отсутствует время. Такой переменной, как время, нет. Есть только штуки, умноженные на валовую прибыль, сколько мы зарабатываем с единицы валовой прибыли либо сколько мы зарабатываем со всего объема. Тем не менее это и есть минимальный квант, из которого строятся «прочие Проходы»¹.

Наши единичные продукты и услуги, как правило, про-деваются некими пакетами. В базовой Теории ограничений Голдратта для этого нет даже отдельного термина. В своих публикациях, развивая идею учета Прохода, Эли Шраген-хайм ввел понятие «Т-генератор».

Допустим, мы собираем комплект поставки из разных товаров, услуг, продуктов. Самое сложное сочетание, ка-кое у нас может быть, — когда мы включаем в него по-купные товары, собственную продукцию и еще услуги, которые оказываем, то есть это самый полный комплект. В таком случае цена комплекта может отличаться от сум-марной стоимости всех входящих в него товаров, продук-тов и услуг, если мы будем продавать их по отдельности. В этом случае включается известная всем формула «оптом дешевле».

Это значит, что сразу появляется промежуточная учетная единица, а в учетной системе сразу возникает вопрос: как учитывать продажу комплектов? Как отдель-

¹ Я здесь использую не очень правильный термин «Проходы».

ную номенклатурную единицу? Или как комплект со скидкой?

Каждая компания отвечает по-своему. Универсального ответа, к сожалению (или к счастью), нет. Иначе мы бы все ходили одинаковые и строем. Сейчас важно отметить, что единичные продукты и услуги образуют некие комплекты – Т-генераторы. На самом деле Т-генератор – это тоже продукт, и там тоже отсутствует время. Опять не скорость. Продолжая физические аналогии, если единичный продукт – это квант, или атом, то комплект продуктов и услуг, или Т-генератор, – это молекула. Да, она состоит из нескольких атомов, но это такая же учетная единица, с помощью которой мы дальше всё рассчитываем.

Следующий уровень генерации Прохода компании – это сделка или договор. Это, пожалуй, первый уровень, на котором появляется время, потому что сделка имеет продолжительность, большую или маленькую. У любой сделки, у любого договора есть начало и конец, есть время, за которое мы зарабатываем деньги в рамках этой сделки. С перехода от продукта/услуги на сделку возникает тот самый Проход по базовому определению. Как только появляется нечто, имеющее заданную длительность, плановую или фактическую, эти особенности можно обсуждать. Как только у нас появляется нечто, что имеет длительность, с этого момента происходит то самое «открытие» Теории ограничений, а именно: *скорость генерации Прохода в единицу времени*.

Часто большой объем Прохода за счет длительности сделки, длительности финансового цикла сделки может оказаться «размазан» по очень длинному периоду. Тогда в единицу времени сделка не будет отбивать наши затраты.

Следующий уровень – когда мы от сделок переходим к генерации заработка по подразделению. Здесь, строго говоря, пользоваться понятием «Прохода» вообще некорректно.

Когда мы переходим на уровень подразделения или на стратегическую бизнес-единицу, то у нас есть два параметра. Первый: весь Проход, который в рамках своих сделок генерирует эта бизнес-единица. Второй: операционные расходы подразделения, которые мы должны вычесть из Прохода, для того чтобы получить тот доход, который это подразделение приносит компании в целом.

Это так называемый компенсационный принцип построения финансовой структуры, когда мы идем от тех, кто кормит, вычитая деньги на содержание тех, кто необходим, чтобы первые работали, двигаясь таким образом от Прохода, который генерируется от сделок, к прибыли и свободному денежному потоку, который зарабатывает компания в целом.

Есть *Проход по подразделению* и *операционные расходы этого подразделения*. Разница между ними еще не будет чистой прибылью. Это как раз та самая непонятная полу-прибыль, которую в разных учебниках называют по-разному, а у нас было принято называть «вклад на покрытие». Это деньги, которые заработала бизнес-единица, чтобы финансировать всю надстройку, которая находится выше нее.

Если в компании применяются любые подходы, связанные с формированием полной себестоимости, — и неважно, будет ли это классический Cost per Unit или функционально-стоимостной анализ ФСА (он же ABC Cost), где мы разносим по активности, — мы можем сделать в этом случае ошибку, убив подразделение, которое нас кормит, просто потому, что возьмем и разнесем затраты вниз. Закрыв подразделение, мы только увеличим свои убытки.

Таких примеров в моей практике достаточно.

Так, в одной компании-дистрибуторе было два направления — опт и розница — и был набор персонала, который нужен, чтобы управлять этими двумя направлениями.

ми. В ходе обучающего семинара обсуждали, разносить или не разносить расходы по набору персонала. По какой базе разнести зарплату генерального директора? Предложили в конце месяца заполнять таблицу и в процентном отношении указывать в ней, сколько времени потратили на каждое из направлений. Люди всерьез не были готовы в течение месяца учитывать трудозатраты, вести таблицу по часам и минутам, где сверялись с часами, а ориентировались на ощущения, то есть внутренние субъективные оценки объема проблем, который нагенерировало каждое направление бизнеса.

Пришлось им сказать, что если они действительно хотят использовать эту базу для разнесения, тогда в управлеченческой учетной политике надо написать следующее: базой для разнесения расходов на содержание центрального аппарата является субъективная оценка проблем, созданных в каждом направлении. Когда мы строим финансовую структуру по принципу компенсации расходов, то все, что нас интересует, – это какую часть расходов более высокого уровня закрывает вклад на покрытие подразделения более низкого уровня.

Вот пример построения финансовой структуры по компенсационному признаку. Взгляните на слайд, заимственный мной из презентации по бюджетированию и управлеченческому учету компании «ИНТАЛЕВ», – построение финансовой структуры, где мы объясняли, почему нельзя разносить, а нужно строить по компенсационному признаку (рисунок 16).

У нас есть три ЦМД – центра маржинального дохода. Один из них зарабатывает 400, тратит 300, то есть генерирует вклад на покрытие в размере 100. Второй зарабатывает 200 при обороте в 600 и затратах в 400. Третий центр имеет оборот в два раза меньше, чем второй, но генерирует те же 200. Еще есть центральный аппарат, содержание которого обходится в 400.

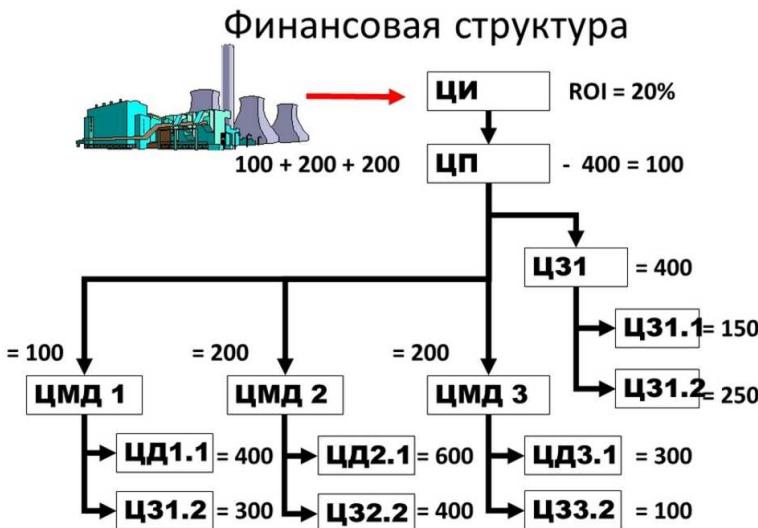


Рисунок 16. Пример финансовой структуры из презентации компании «ИНТАЛЕВ»

Предположим, что мы используем традиционные подходы с разнесением расходов на содержание центрального аппарата Ц31.1 и Ц31.2 и начинаем по какой-нибудь базе разносить – например, по пропорционально абсолютно-переменным расходам. Большая часть расходов придется на второй ЦМД, правильно? Там же самые большие обороты. Объемы поменьше упадут на первый ЦМД и немножко перепадут третьему. Скорее всего, ЦМД 1 окажется убыточным или самым низкорентабельным. Если он окажется убыточным, то какое решение руководства корпорации считается нормальным? Закрыть убыточное подразделение.

Вы можете возразить, что это решение не руководства, а бухгалтера. Но часто руководители руководствуются логикой бухгалтера.

Случай из личного опыта. Прихожу в компанию, финансовый директор рассказывает об убыточном отделе, который занимает много площади. Спрашиваю: «Он наценку дает?» Отвечает: «Это неважно». Замечу, что руководители коммерческих предприятий с логикой «копеечка к копеечке», руководители с коммерческой жилкой противоречие в логике понимают, но бухгалтер твердит, что они «убыточные».

А если это крупная корпорация, там вообще не будут ничего слушать и ликвидируют ЦМД 1. Если ЦМД 1 будет убыточным, то любой нормальный корпоративный руководитель пойдет ликвидировать это самое убыточное подразделение. К чему приведет его решение? К тому, что прибыль компании станет нулевой. Она была 100, но если это подразделение ликвидировать, то расходы центра затрат, который является общим для всех, не изменятся. Те самые площади, которые занимает отдел, они же не изменятся. Значит, прибыльная компания превратится в компанию с нулевой прибылью, что на практике чаще всего означает убыточной.

При этом ЦМД – не обязательно подразделения. Нужно понимать, что это могут быть направления, которые совсем не являются подразделениями, например регион.

По правилам разработки финансовой структуры ЦМД могут состоять из центров доходов и центров затрат или из других центров маржинального дохода, но в этом случае не менее чем двух. Таково правило построения финансовой структуры. Есть правила вложения, что во что может входить. ЦМД – это промежуточный результат, который мы считаем.

Более того, продуктовую линейку мы можем считать центром маржинального дохода, хотя там нет людей, есть только чистый Проход. Мы можем несколько линеек внутри одного Прохода сделать ЦМД, а все, кто их обслуживает

ет, станут общим центром затрат, то есть операционными издержками.

Это уже тонкости. Важно то, что если мы станем таким образом выстраивать структуру учета в компании, то не будем использовать термин «Проход» в случае, когда Проход генерируется внизу через промежуточные маржинальные доходы. Потому что использовать термин «Проход» в этом случае очень проблематично. Но через промежуточные результаты типа «вклада на покрытие» (хотя Корбетт обозначает их как «Проход подразделения»), мы получим структуру, которая будет показывать, как в нашей компании формируется заработка. Не как тратятся деньги, не на что «размазываются», а как формируется заработка и на что тратится.

Пример из моей личной практики. Я был заместителем директора по персоналу в пищевом холдинге, где работало три с половиной тысячи человек. У нас было свое СМУ (строительство-монтажное управление). В холдинге базовое производство – это хлеб, хлебобулочные изделия и кондитерское производство. Когда мужики из СМУ пришли ко мне как к директору по персоналу и попросили поднять зарплату, я их сильно обидел, сказав: «И вы, и я в буквальном смысле нахлебники. На нас тратятся деньги, которые компания зарабатывает на хлебе. Наша зарплата – это производное от того, что компания заработала на хлебе и потратила на наше содержание».

Двигаясь от минимального элемента Прохода, то есть продукта, Т-генератора, через Проход по сделке, Проход по подразделению (хотя по подразделению уже надо говорить не «Проход», а «вклад на покрытие» или «маржинальная прибыль») дальше вверх, мы получаем структуру, которая нагляднейшим образом показывает, как компания зарабатывает деньги и на что и на каком уровне она их тратит.

Пример с клининговой компанией. Несколько объектов, один менеджер. Каждый объект – ЦМД, это очевидно.

Здесь нет абсолютно-переменных затрат, то есть каждый рубль выручки — это Проход. Соответственно, выручка по объекту минус прямые расходы объекта — это его маржинальная прибыль. Дальше есть такая «прокладочка», которая называется менеджер, управляющий несколькими объектами. Его нельзя отнести ни на один объект. В структуре появляются маржинальный доход объекта, затраты на управление объектами и выше вклад на покрытие куста или группы объектов. Из него вычитаются центральный офис и все остальное. В этом случае мы избавляемся от путаницы, и видно: если объект плюсовой, но не хватает доходов, то сокращение этого объекта не поможет, если не приведет к сокращению затрат наверху.

Мы получаем очень прозрачную систему, которая показывает нам, как, где и на каком уровне в нашей компании формируются доходы. По этой теме в нашей стране в 1998 году вышла первая книга. Больше двадцати лет назад! При этом не стала общей практикой. А мы пытаемся подходы Теории ограничений ввести. Это не требует революции, Прохода и так далее. А если добавить еще и понятие «время», которое ввел Голдратт, то это будет революция в управлении учете.

Вот и получается, что у нас есть квант генерации дохода, которым является продукт/услуга либо их комплекс. Но там использовать термин «Проход», то есть «пропускная способность» (throughput), вроде бы не совсем корректно. Само понятие Прохода применительно к этим квантам сильно притянуто за уши. Это то, из чего создается Проход по компании в целом, это молекулы воды, если хотите, это молекулы потока, который двигается в вашу компанию. Собственно Проход (как скорость генерации дохода) возникает с уровня сделки или договора.

Но поскольку разные понятия сейчас уже никто не введет, то мы их используем как синонимы: Проход на едини-

цу продукта и Проход по сделке. Хотя математика у них различается.

Снова вернемся к нашей формуле расчета свободного денежного потока. Итак, у нас и левая, и правая части формулы Free cash Flow зависят от времени.

$$FCF = \underbrace{TS - TVC}_{\text{Управление доходами}} - \underbrace{OE - \Delta I}_{\text{Плата за мощность}}$$
$$T = TS - TVC$$

Вся правая часть – это только плата за мощность, плата за возможность что-либо сделать. Величина определяется только тем, какую мощность и на какое время купили. Теоретически предел оптимизации платы за мощность – это «ноль». Мы можем снизить зарплаты до нуля теоретически. На практике это некая константа, ниже которой наступает организационная дистрофия. Как только мы опускаем мощность ниже какого-то минимального значения, компания оказывается не в состоянии выполнять свою работу. Максимум, что у нас есть по правой части, – это примерно 20% оптимизации. Для компаний, которые пережили 2008 и 2014 годы, такого запаса по оптимизации расходов может уже не быть. Часто предел оптимизации не превышает 10%. Нет там большого запаса.

Теоретический предел оптимизации управления доходами совершенно другой. Вообще это плюс бесконечность. На практике – объем вашего рынка. Пока вы не занимаете на этом рынке более 50%, вам есть куда расти.

У левой и правой частей формулы разные задачи, они по-разному управляются. В отношении правой части задача – сдерживать рост. Конечно, инфляция будет работать в сторону повышения стоимости мощности, но в целом в отношении правой части задача – удержание роста, препятствование росту. Расти медленнее, чем левая часть.

В левой части задача – «не менее, чем», задача – рассти и не упускать возможности. Левая часть отвечает на вопросы, сколько мы зарабатываем и что мы для этого сделали.

Забросим мостик к следующей теме.

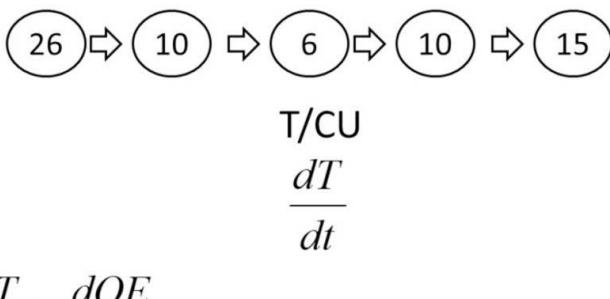


Рисунок 17. Поток генерации Прохода

На рисунке 17 я воспроизвел цепочку из пяти элементов из книги «Теория ограничений». Основные подходы и инструменты». Если скорость генерации единиц целей определяется узким звеном, то весь заработок компании определяется тем, сколько Прохода мы способны «прокачать» через самое слабое звено, через ограничение. В Теории ограничений для этого было введено обозначение T/CU (читается как «Throughput per Constraint Unit» – «Проход на единицу ограничения»). Но Голдратт понимал,

что за этим словосочетанием стоит Проход на единицу времени ограничения. Мне больше нравится запись дифференциальная.

Это то же самое, только в явном виде выведено время, Проход в единицу времени ограничения. Неважно, что является ограничением.

Напоминаю, у нас всего три класса ограничений:

1. *Ограничение рынка* – фундаментальное для всех. Это когда компания не получает достаточного количества заказов для обеспечения требуемого Прохода. В этом случае задача компании сводится к тому, чтобы не упустить ни одной выгодной сделки. Выгодная сделка – это сделка, Проход по которой положительный. Если вы находитесь в условиях активного ограничения рынка, то ваши мощности выше, чем спрос. Это значит, что удовлетворение спроса, если вы не наделали глупостей, не требует от вас дополнительных затрат. В этом случае у вас нет невыгодных сделок. В этом случае главным вашим показателем становится Проход в день, в час, в минуту, в неделю, в декаду, в месяц – неважно. Главным становится Проход в единицу времени, просто Проход.

2. Если у вас сложилась ситуация, когда активным ограничением выступает *ограничение времени*, это означает, что реакция системы слишком медленная в сравнении со временем терпения клиента. Единственное решение, которое позволяет вам с этим справиться, – обеспечить наличие, мгновенную доступность. Как правило, это запасы. По услугам мгновенная доступность – это избыточная мощность. Вы не можете обеспечить мгновенную доступность без мощности, которая превосходит спрос. Если мы говорим о физических продуктах, главным вашим показателем становится Проход на замороженные деньги. Рентабельность запасов – как самый простой и очевидный показатель, рентабельность замороженных денег – как более сложный.

3. Если же не хватает мощностей, то вы находитесь в ситуации активного ограничения мощности, и единственным базовым показателем, вокруг которого строится все остальное, становится Проход в единицу времени мощности.

Всегда привожу в пример торговые сети. Ограничением мощности торговых сетей является торговая площадь либо размер полки. Когда мы говорим о торговле, главным показателем становится Проход на метр полки, Проход на квадратный метр площади в день, неделю, месяц – не принципиально. Если это склад, то Проход на квадратный метр склада; если это станок, то Проход на единицу времени работы станка; если человек, то Проход на единицу рабочего времени. Как только ограничением оказывается мощность, главным показателем становится Проход на единицу мощности в единицу времени. Мне не нравится классическое обозначение Т/СУ потому, что, благодаря ему, забывают, что есть время.

Исходя из всех определений, у нас получается, что мы ничего не должны упустить, должны сохранить продажи.

Эли Шрагенхайм в конце 90-х годов обосновал «упрощенный барабан-буфер-канат» (SDBR). Он показал одну очень важную вещь: «Честно говоря, до ваших внутренних ограничений никому дела нет. Ваша задача – максимально удовлетворить спрос».

Дальше включается одно «но». Вы должны удовлетворить спрос, не ставя под угрозу свою способность выполнить обещание. Это тема даже не данной книги, а тема управления производством «под заказ». Мы всегда должны контролировать загрузку мощности и не брать на себя больше обязательств, чем может переварить наша мощность.

В 2017 году Эли Шрагенхайм выступал в Петербурге с докладом «Основные открытия Теории ограничений», где четко обозначил, что нужны два сценария планирова-

ния. Нужно всегда помнить, что планирование и исполнение живут по разным правилам. Когда мы начинаем управлять доходностью, мы должны составить два сценария: обоснованно пессимистический и обоснованно оптимистический.

Обоснованно пессимистический сценарий нужен для того, чтобы оценить, каковы будут последствия для компании, если все пойдет настолько плохо, насколько это можно рационально представить. Зачем – вроде бы всем понятно. Для защиты от убытков, чтобы предусмотреть компенсационные мероприятия. Предприниматели не любят считать обоснованно пессимистический сценарий, но понимают, что он нужен.

Эли говорит, что обоснованно оптимистический сценарий нужно считать вовсе не для того, чтобы порадоваться, как нам будет хорошо, а для того, чтобы оценить, сможем ли мы справиться с ситуацией, если она будет развиваться наилучшим образом.

Быть хорошим и не выполнить своих обещаний хуже, чем не становиться хорошим. Верхний, оптимистический сценарий требуется для того, чтобы «нащупать», хватит ли мощности при благоприятном варианте развития; не окажется ли, что дополнительные расходы для привлечения дополнительной мощности окажутся выше, чем тот заработок, который мы сможем в этом случае получить. Дальше на случай, если ситуация будет развиваться по оптимистическому сценарию, дается прямая рекомендация: при планировании заранее определить, за счет каких средств и какими способами вы будете добавлять мощность. Этот план нужно готовить на старте планирования. И никакой третий сценарий нам не нужен. Все, что мы знаем с достаточно высокой вероятностью, – что мы будем где-то между этими двумя сценариями.

Здесь мы забежали немного вперед. Чуть позже мы обсудим, что мы продаем, вопросы контроля мощности и как

это связано с ценообразованием. Например, использование заградительного ценообразования, когда мы устанавливаем цену, чтобы не продать. А если случится продать, так «задорого». Как только загрузка мощностей начинает подбираться к границе хаоса, мы начинаем применять заградительное ценообразование. Отсюда следствие, не всем очевидное, что «монополия – это плохо». Быть монополистом плохо, потому что монополист в ответе за все проблемы. Тот, кто не является монополистом, имеет шанс выбирать клиентов. Но только не в ситуации, когда ограничение рынка таково, что у вас не хватает Прохода на покрытие операционных расходов.

Одед Коэн в рамках одного из курсов говорил: «Не пытайтесь занять весь рынок, занимайте часть, которую вы сохраните за собой». Рынок – всегда живая структура, он может увеличиться, уменьшиться, бывают кризисы, периоды роста. Соответственно, обеспечьте себе такой рынок, который обеспечит вас в кризис, и не пытайтесь его пересечур расширять, не набирайте лишние операционные затраты.

Если ваш рынок покрывает составляющую ОЕ – ΔI, то у вас есть возможность выживать, вам есть куда расти и есть за счет чего это обеспечивать. Если TS – TVC меньше, чем ОЕ – ΔI, то у вас большая проблема. Если Проход меньше, чем ОЕ – ΔI, то это беда. С этим столкнулись в кризис/карантин огромное количество компаний. Проход быстро увеличить не смогли, осталось только искать, где можно «резать» мощность. Это плохой вариант.

Главное, в чем Теория ограничений отличается от классических подходов, – то, что она делает акцент на левой стороне формулы. Есть сравнение Теории ограничений, бережливого производства и классических подходов. Классические подходы концентрируются на затратах и их сокращении. Бережливое производство концентрируется на сокращении инвестиций и уменьшении потерь непроиз-

водительного времени. В этом отношении Теория ограничений и бережливое производство дополняют друг друга.

Теория ограничений концентрируется на увеличении Прохода. Фокус всех решений Теории ограничений – на вопросе, как мы можем увеличить Проход, не увеличивая операционные издержки и инвестиции. Это база, которая лежит в основе управления доходностью: концентрация на увеличении Прохода, а не на сокращении затрат. Для того чтобы иметь больше денег, надо больше зарабатывать, а не меньше тратить.

ПРОХОД В ЕДИНИЦУ ВРЕМЕНИ ОГРАНИЧЕНИЯ

Сложно разделить между собой темы Прохода на единицу времени ограничения, себестоимости и ценообразования.

Здесь мы поговорим о понятии «Проход в единицу времени ограничения». В предыдущем разделе мы обсудили определение Проход, выяснили, что это скорость, с которой система генерирует единицы целей, рассмотрели разные области применения Прохода. Если помните, мы говорили о том, что у Прохода есть некий квант – Проход на единицу продукта, услуги. Более крупный элемент – это Проход на комплект продуктов, то, что Эли Шрагенхайм называет «Т-генератор». Но к этим элементам само понятие «скорость» неприменимо. У продукта нет скорости, у услуги нет скорости. А вот начиная с уровня сделки или договора, подразделения и компании в целом,

появляется понятие скорости генерации единиц цели, то есть генерации Прохода.

Начнем с задачи, которую я придумал для обучающего курса «Управление деньгами как ограничением». Потом она плавно перекочевала во все семинары по Теории ограничений, чтобы показать, что в этой теории есть революционного, отличного от того, что содержится в вузовских учебниках микроэкономики. Это сильно упрощенная версия классической задачи Голдратта Р&Q из книги «Синдром стога сена».

Мы не будем рисовать сложные технологические цепочки, сложные взаимосвязи. Возьмем за данность два продукта: «А» и «В». Спрос на продукт «А» составляет 500 штук в неделю. Спрос гарантирован. Если вы выбросите на рынок 500 единиц этого продукта, то за неделю гарантированно их продадите. Цена составляет 100 рублей за штуку. Абсолютно-переменные затраты по этому продукту составляют 50 рублей на штуку. Таков квант.

Спрос на продукт «В» такой же: 500 единиц в неделю. Его готовы покупать по 120 рублей. Абсолютно-переменные затраты составляют 50 рублей на штуку. При этом операционные расходы компании составляют 9600 рублей в неделю при условии пятидневной рабочей недели в одну смену без возможности переработки. Предел – пять дней в неделю по восемь часов. Задача: принять решение, в какой последовательности производить эти продукты, какой продуктовый микс, какую комбинацию продуктов и в каком количестве выставить. Принять решение и дать руководителю производства команду, что производить. Если есть вопросы к этим данным, их можно задать. Подавляющее большинство компаний никаких других данных на старте не имеют. Как правило, планирование начинается со спроса и цены – TVC и ОЕ.

Сильно продвинутые пользователи задают вопрос: а какова производительность? Сколько штук продукта «А»

в неделю можно выпустить, а сколько «В»? В большинстве компаний такой вопрос даже не возникает. Это абсолютно стандартный набор переменных, который поступает в любую компанию. Есть еще одна переменная, которая ни в одну компанию не поступает: каков гарантированный спрос на вашу продукцию? Ни в одной реальной компании ответа на этот вопрос не существует.

Так что дадим «продвинутым пользователям» такой ответ: продукт «А» на ограничении требует 5 минут, а продукт «В» – 20 минут (технологическое время их изготовления).

Дальше вопрос предельно прост: что производить?

Слушатели обычно «подвисают», а я предлагаю перейти к демократическим процедурам и проголосовать. Кто за то, чтобы первым поставить на производство продукт «А»? Кто за то, чтобы первым поставить на производство продукт «В»?

Чем это все заканчивается?

Физику не обманешь, а время – это такой странный ресурс, который не сокращается, не сжимается, а может быть только разбазарен.

Те, кто предпочел поставить на производство продукт «А», заработают 14 400 рублей прибыли. Те, кто решит производить продукт «В», «заработают» 1200 рублей убытка в неделю. В пятидневной рабочей неделе всего 2400 минут. Соответственно, первый продукт нам приносит 10 рублей в минуту и выпустить мы сможем за неделю 480 штук. Второй продукт приносит нам 3,5 рубля в минуту, и сделать мы сможем всего 120 штук. Это значит, что при выборе продукта «В» получаем убыток в 1200 рублей.

Это и является фундаментальной доработкой способа принятия решения, который был предложен в рамках Теории ограничений. Впервые это описано в книге «Цель». Там говорится, что единственное место, которое определяет нашу способность зарабатывать деньги, – это пропуск-

ная способность нашего ограничения, самого слабого по мощности звена. Поэтому с высокой долей вероятности можно утверждать, что единственное место в компании, где мы зарабатываем деньги, – это ограничение. Это совершенно не означает, что остальные операции не важны. Без всех остальных операций ограничение не сможет заработать деньги. Но это единственное место в компании, которое ограничивает нашу способность зарабатывать деньги. Именно поэтому для оценки выгодности или невыгодности в Теории ограничений появился очень специфический показатель, который называется «Проход в единицу времени ограничения». Мы в предыдущем разделе уже обсуждали эту формулу (рисунок 17. Поток генерации Прохода) и еще раз повторим. Классическая формула – это:

T/CU (Constraint Unit)

Я также говорил, что крайне важно, что ограничение всегда существует только потому, что у нас ограничено время. Я вместо этой формулы предпочитаю такую запись:

$$dT/dt$$

Это то же самое, что и классическое обозначение, но сильнее акцентирует внимание на ограниченности времени.

Все, что ограничивает нашу способность зарабатывать деньги, – это показатель «Проход в единицу времени ограничения». Если мы посмотрим на это и вспомним пять фокусирующих шагов, которые у нас есть в ТОС, то это поможет сформулировать ответ, что такое второй шаг.

Вспомним эти пять шагов. Они описаны и в книге «Цель», и в «Теории ограничений. Инструменты. Основные подходы». Коротко:

1. Найти или выбрать ограничение.
2. Решить, как максимально использовать ограничение.
3. Подчинить все этому решению.
4. Увеличить пропускную способность ограничения.
5. Вернуться к первому шагу, не дав инерции поймать себя в ловушку.

С первым шагом всегда все понятно. Слушатели это легко усваивают.

Второй шаг сопровождается вопросом: а что значит максимально использовать ограничение? Правильным ответом будет: максимизировать Проход в единицу времени ограничения. Чем выше показатель «Проход в единицу времени ограничения», тем более полно мы используем ограничение. Это верно и для некоммерческих, и для коммерческих компаний в общем виде. Но если говорить о коммерческих, главным показателем становится Проход в деньгах в единицу времени ограничения: минуту, час, день, неделю, месяц. Последние интервалы слишком крупные для принятия решений.

Это помогает нам еще с одной точки зрения. Мы будем говорить о себестоимости дальше, а здесь коснемся одной вещи. Себестоимость появилась как ответ на один из фундаментальных вопросов, который стоит перед менеджером. На тот момент это было гениальное решение сложной задачи. Но ни для руководителя, ни для продажника в переговорах, ни для любого другого человека, принимающего решение «выгодно/невыгодно», большинство учетных систем, которые у нас сейчас есть, в принципе не в состоянии сформировать весь набор данных, чтобы смоделировать экономические последствия принимаемых решений. Как правило, финансовый интервал, на котором считаются финансово-экономические показатели, — месяц или больше. Единственный интервал, на котором у нас получаются надежные данные, — это годовой отчет, в который вводят корректировки во все,

что было по пути к результату. Остальное – это промежуточные отчеты. Решения же приходится принимать намного чаще, чем раз в месяц. Значит, нужен какой-то показатель, цифра или две, с помощью которых можно было бы прямо в процессе переговоров оценивать, выгодно или невыгодно предложение, как повлияет та или иная уступка на способность компании зарабатывать деньги.

С этой точки зрения Проход в единицу времени – гениальное изобретение, потому что он дает достаточно простой показатель, которым можно пользоваться, который позволяет достаточно быстро оценить, выгодно или невыгодно, и при этом его нетрудно посчитать.

Как можно было решить задачку, которую мы рассматривали? Первый вариант: взять рабочее время за неделю в минутах, разделить на технологическое время, которое требуется, чтобы выпустить каждый продукт, и посчитать, что одного продукта мы сможем выпустить 480 единиц, а другого – 120. Дальше умножить это на Проход, который генерирует каждый продукт, вычесть операционные расходы и в конце концов получить результат. А можно было пойти простым путем. Операционные расходы зависят только от времени. При 2400 минутах в рабочей неделе мы тратим на содержание нашей компании 4 рубля в минуту¹. Первый продукт зарабатывает 10 рублей в минуту, второй – 3,5 рубля в минуту. Первый продукт приносит 6 рублей прибыли каждый день, второй – 50 копеек убытка. Когда мы это понимаем, решение становится очевидным.

Давайте усложним решение задачи. Что, если продукт «В» я буду заказывать на стороне и покупать по 110 рублей за штуку? Будет ли это хорошим решением? Что произойдет с моей прибыльностью?

¹ $9600 / 2400 = 4$.

Итак, на первом продукте я зарабатываю 14 400 рублей. На втором буду зарабатывать 10 рублей с одной штуки, если мои поставщики смогут произвести 500 единиц. Если я смогу разместить заказ у поставщика, который сможет произвести мне 500 единиц, то я дополнительно получу еще 5000 рублей прибыли. При этом не используя собственные мощности. Покупая продукт, не производя продукт с ТВС равным 50 рублям. Получается, не тратя собственную мощность, заплатив поставщикам, просто покупая на стороне дорого и продавая с трехкопеечной наценкой, я увеличиваю собственную прибыль по одной простой причине: я не задействую свое ограничение. Любые деньги, которые мы зарабатываем мимо своего ограничения, — это дополнительная прибыль компании. Если бы мы смогли передать производство продукта «В» на сторону, а поставлять в комплекте от своего имени, мы смогли бы еще на треть увеличить собственную прибыль. Чего точно нельзя делать, так это производить продукт «В». Он съест всю нашу мощность, все наше ограничение и будет приносить 50 копеек убытка каждую минуту.

В этом случае мы монетизируем свой рынок. Так как у нас есть рынок, который это «ест», и он готов это «есть» именно от нас, а не от того поставщика, таким образом происходит монетизация собственной клиентской базы.

Предельным ограничением для любой коммерческой компании является ее рынок. Отдавать свой рынок конкуренту — это неправильно. Если вы на этом рынке можете заработать деньги, то надо, чтобы заработали вы, а не ваш конкурент. Продавая продукт от своего имени, своим клиентам, обеспечивая контроль качества, обеспечивая своевременность, управляя запасами, если поставщики не очень надежны, вы дополнительно на своем рынке зарабатываете больше прибыли. Вы интенсифицируете получение прибыли на своем рынке. И при этом совершенно

необязательно грузить свои мощности. Свои мощности нужно грузить тем продуктом, у которого показатель «Проход в единицу времени ограничения» будет больше. Такое вот очень полезное изменение в оценках.

Формулировка «Проход в единицу времени» некоторых вводит в ступор. Проход – это уже скорость, это деньги в единицу времени. В формуле раскрывают скобки – и получаются деньги в единицу времени в квадрате.

В этом определении каждое слово важно. Вообще, конечно, если мы говорим, что Проход – это генерирование единиц цели, то всегда добавляем: в единицу времени. Но теперь возникает следующая вещь: «Проход на метр полки» в день, в час, в неделю. Поэтому «Проход на единицу ограничения в единицу времени». Когда мы говорим о суммовых показателях, то мне часто возражают, что маржинальная прибыль тоже в единицу времени. Нет, ребята, маржинальная прибыль не в единицу времени, а за период. Маржинальная прибыль – это деньги, которые компания зарабатывает за определенный период времени. Это интегрирование, это складывание. А Проход – это обратная операция, то есть в единицу времени: в день, в неделю.

Маржинальная прибыль похожа на Проход, но у нее есть свое экономическое определение: это прибыль от каждой следующей проданной единицы, и она всегда на штуку. В экономике она для того, чтобы понять, как меняется маржинальность продукта, маржинальность издержек в зависимости от масштабов производства. Маржинальные издержки могут расти, могут снижаться в зависимости от того, как меняются масштабы производства.

Я вовсе не хочу пытаться вместить в эту тему все, что связано с теорией маржинальных или предельных доходов, издержек. Это отдельный том знаний. Внешне они похожи, как дельфин и акула, особенно если не погружаться в тонкости. Но акула – это рыба, а дельфин – млекопитающее.

Изменение местонахождения ограничения должно быть управляемым. Третий шаг: подчинить все ограничению. Значит, не позволять ограничению непредсказуемо или произвольно прыгать с места на место. Перемещение ограничения – это всегда следствие четвертого шага, когда мы приняли решение, куда мы хотим его переместить. Произвольно прыгающее ограничение – это катастрофа.

Подчинить все этому решению! Когда ограничение у вас прыгает, нужно переделывать всю систему управления организацией, всю систему принятия решений. У некоторых компаний бывает естественное перемещение ограничения: например, высокий или низкий сезон. В низкий сезон ограничение – это рынок. Ни один заказ не должен быть упущен. В высокий сезон ограничением становится мощность, и мы начинаем применять схемы ценообразования, чтобы из имеющихся заказов выбрать те, которые принесут больше Прохода в единицу времени ограничения. Компании управляют этим, работая в одном из двух режимов. Первый: мы не отказываемся ни от одного заказа, всё берем. Второй: начинаем ковыряться в заказах.

Это управляемый процесс. Если это происходит спонтанно, непредсказуемо, случайно – это катастрофа. Компания теряет управляемость. Как если бы у автомобиля отказали тормоза или развалилось рулевое управление.

Что мы подменили в задаче? Мы не считали себестоимость. Нам это не было нужно. Все, что надо было знать: каковы операционные издержки на то, чтобы наша компания функционировала.

Сколько стоит содержание нашей компании в день? Если вы эту цифру знаете, то все, что вас потом интересует, – это на какой объем Прохода за тот же период времени у вас уже есть заказы. Или какую часть ОЕ за это время покроет этот заказ. Сколько у вас еще осталось времени, чтобы зарабатывать.

Это другой, нетрадиционный взгляд, но он сильно упрощает процесс принятия решения. Любая сделка оценивается с точки зрения заработка в единицу времени в сравнении с деньгами, которые мы тратим за ту же единицу времени. Затраты плюс-минус постоянные. Операционные расходы в единицу времени колеблются в пределах 20% по году. Можете взять пессимистический сценарий и дальше радоваться результатам.

Содержание завода стоит 4 миллиона рублей в день. Производите вы что-нибудь или не производите – 4 миллиона в день потратьте. Если вы заключаете контракт, который загружает вашу мощность близко к 100%, а зарабатываете по этому контракту меньше 4 миллионов Прохода в день, то я вас поздравляю: вы повесили себе на шею огромный камень и встали на краю Троицкого моста в Санкт-Петербурге¹. Трагедия в том, что в этой ситуации вы взяли на себя значительно больше обязательств, чем можете исполнить, и неизбежно включаетесь в борьбу за снижение затрат, которая приведет к снижению мощности, которая приведет к увеличению сроков исполнения заказов, срыву сроков, штрафам – и добро пожаловать в негативный цикл обратной связи.

Еще одно применение показателя «Проход в единицу времени ограничения».

Сколько стоит брак на этапе до ограничения? Если брак произошел на этапе до ограничения и если мы его не затолкали в ограничение, то стоимость этого брака равна стоимости испорченного материала – только TVC. Открываем книгу «Цель», там написано: *«Нельзя отправлять брак в ограничение, вы только разбазариваете время»*.

¹ Под Троицким мостом река Нева имеет самую большую глубину в пределах города.

А сколько стоит брак на этапах *после ограничения*?

Нетрудно посчитать: это абсолютно-переменные издержки плюс все деньги, которые компания могла заработать за то время, которое было потрачено на изготовление этой продукции на ограничении.

Это колоссальные деньги!

Почему это важно знать?

Во-первых, мы можем оценить и объяснить экономические последствия.

Во-вторых, получаем ответ на вопрос, почему после ограничения торопиться не надо.

После ограничения нужно работать с максимальным качеством на максимальной скорости. Приоритеты выстраиваются именно так. Внедрение любых подходов ТОС меняет производственную этику, которая теперь звучит следующим образом: есть работа – выполняем эту работу с максимальным качеством на максимальной скорости, нет работы – сидим и ждем, когда нам дадут работу, и не превращаем деньги в резаную бумагу. Об этом очень хорошо написано в книге «Цель», которая известна всем, кто интересуется ТОС.

У этого подхода есть следствие: для компании лучше всего, когда ограничение находится как можно ближе к рынку. В идеале – вообще на рынке. Если ограничение находится на рынке, то у нас всегда есть возможность исправить свою ошибку и выполнить обязательства вовремя. Если это невозможно, то у нас есть вариант принять стратегическое решение, где мы хотим, чтобы располагалось ограничение.

Ограничение целесообразно располагать в самой капиталоемкой части производственного процесса, где вариативность процессов минимальна, что в переводе на русский язык означает: там у нас самое дорогое оборудование и при этом происходят процессы, которые очень сложно ускорить или замедлить. Это всякого рода

физико-химические процессы: набор прочности, сушка, остывание, нагревание и тому подобные операции, которые предполагают стабильные физико-химические параметры в течение определенного времени. Оборудование, которое это обеспечивает, как правило, является дорогим. Одним из самых «скучных» ограничений является печь. Ускорить или замедлить то, что происходит в печи, невозможно, а поставить дополнительную печку – это, как правило, очень дорого.

При этом Филипп Маррис говорит следующее: трое из четырех управленцев ошибаются в выборе ограничения. Выбирают свою самую любимую игрушку и назначают ее ограничением. Почему? Она им нравится. Чаще всего она находится где-то в стороне. Типичное ограничение – это участок сушки, пропарочные камеры в ЖБИ, участки термообработки, термогальваники в инструментальном производстве, плавильные печи и прокатные станы в металлургии. Это мощное дорогостоящее оборудование, при этом там выполняются операции, которые не ускорить, не замедлить нельзя. Если в механообработке использование инструмента, режимы резания и подачи можно замедлить или ускорить, то в термических печах никак. В производстве хлеба есть два этапа: когда созревает опара, можно дрожжами поиграться, и то не сильно поможет, и расстойка, когда тесто набирает силу, прежде чем уйдет в печь. У химиков, у металлургов достаточно точек, чтобы стать внутренними ограничениями. Но негативным следствием является отказ от части рынка. Если мы выбираем размещение ограничения внутри, а не рынке, то это автоматически означает, что от части рынка мы отказываемся, потому что не сможем удовлетворить спрос. Это всегда выбор компаний. Идеальное место для ограничения находится как можно ближе к рынку.

Это не всегда возможно. Есть исключительные направления: например, российская молочная отрасль. Ограничением молочных заводов является сырье. У сыроделов молоко – это стопроцентное ограничение. Тогда возникает задача максимизации Прохода на единицу ограничения, а ограничением здесь будет килограмм сырья. В магазинах теперь упаковка не 1 литр, а 900 мл; продукты, имеющие в объеме 100 грамм молока, стоят столько же, сколько литр молока. Это хороший продукт, потому что с единицы ограничения (килограмм) в единицу времени мы снимаем максимальный доход.

В горнодобывающей промышленности это может быть уникальный материал, типа хризотил-асбеста, который добывается в Оренбургской области. Здесь все планы продаж идут от производства. Сколько добудут, столько и продадут. Ограничением является способность добывать – таким образом, надо считать Проход на взрывы.

Комбинации могут быть разнообразными, но фундаментально принцип не меняется. Зная Проход в единицу времени ограничения и зная свои операционные расходы за тот же интервал времени, мы получаем мощный инструмент принятия управленческих решений, быстрый, простой, понятный.

Как всегда, исключения существуют. На моем сайте выложен перевод статьи Эли Шрагенхайма «Проход в единицу времени ограничения, и всегда ли его можно использовать». Если в системе есть два взаимодействующих ограничения или вы довели дело до такого состояния, что появились взаимодействующие ограничения, то вам этот показатель уже не поможет. Разные комбинации будут приводить к разным значениям показателя, да еще и непонятно, по какому ограничению считать.

Эли предлагает в таком случае использовать чуть ли не методы линейного программирования. Но использовать их на реальном предприятии, к сожалению, проблем-

матично. Вместо этого можно уйти к понятию «Проход в единицу времени».

Чтобы его использовать, вам понадобится механизм, который позволит делать оценку плановой загрузки мощности производства. Тут появляется важный инструмент, который во многих системах отсутствует, — это получение графика текущей плановой загрузки производства. Производственные компании у нас работают не по плану производства, а по прогнозу. Есть прогноз продаж, превращающийся в план производства, который корректируется уже на следующий день после его утверждения. Пономенклатурно это производство в план не попадает никогда, если только нет возможности принудить клиентов исполнять свои планы. Во всех остальных случаях корректируется план.

Действительно, нужен график того, что и на какое время у вас уже поставлено на производство и как загружена ваша мощность. Если этот график имеется, то, в принципе, по каждому из заказов вы можете оценить Проход в единицу времени (не мощности, не ограничения). В этом случае вы считаете таким образом, как будто ограничением является рынок, и в рамках существующих обязательств смотрите, увеличивает ли этот контракт показатель Прохода в единицу времени. Такие вещи требуют наличия графика текущей загрузки мощности, что Эли Шрагенхайм называет запланированной загрузкой — Planned Load. Имеется в виду не план вашего производства, а те заказы и тот жесткий объем загрузки, которые вы уже поставили на производство. Последовательность может меняться, но эти объемы должны быть выпущены. Это обязательство, которое вы приняли на себя.

Будем считать, что с темой, посвященной Проходу в единицу времени ограничения, мы закончили.

Дальше будем обсуждать себестоимость, чем она плоха и почему лучше вместо себестоимости использовать следующее соотношение:

$$\frac{dT}{dt} \geq \frac{dOE}{dt}$$

Это соотношение решает ту же задачу, какая была поставлена при полной себестоимости. Далее мы посмотрим, как считается полная себестоимость, поговорим про ФСА (функционально-стоимостной анализ, он же ABC Cost) и сравним два подхода.

СЕБЕСТОИМОСТЬ И ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С НЕЙ

Так уж получается, что этот раздел у нас посвящен обсуждению вопроса, которому я отдал четырнадцать лет своей профессиональной деятельности, то есть начиная с момента, когда пришел в компанию «ИНТАЛЕВ», где мы внедряли и автоматизировали задачи управлеченческого учета и бюджетирования. Это было в 2006 году, и можно сказать, что почти все это время, на всех проектах по внедрению управлеченческого учета и бюджетирования нам приходилось бороться со страшной Лернейской гидрой, которая называется «себестоимость».

Точнее, чтобы не быть голословным, не просто себестоимость. Что такое себестоимость? Я не знаю. И как ее считать, тоже не знаю. Каждый раз это приходится выяснять заново.

В данном случае под термином «себестоимость» я понимаю полную себестоимость либо любые другие формы себестоимости, которые получаются путем разнесения косвенных или постоянных расходов по каким бы то ни было базам на прямые или переменные расходы на конкретные продукты. Любая себестоимость, которая получена путем разнесения операционных расходов по какой-либо базе, — это та самая Лернейская гидра, с которой я сражаюсь с 2006 года. Тем не менее ты отрубаешь одну голову, а у нее, как и положено гидре, отрастают две новые. И так происходит постоянно.

Надо сказать, что сама по себе себестоимость не является проблемой. Проблемой является то, для чего мы ее используем. Как я уже упоминал в предыдущих разделах, человек, который придумал полную себестоимость и показатель Cost per Unit, был гениален, потому что он решил очень важную управленческую задачу.

На сегодня в управленческом учете в традиционных подходах к учету затрат и денежных средств выделяются три основных способа расчета себестоимости:

1. Standard Costing.

2. Direct Costing.

3. ABC Costing (известен под названием «функционально-стоимостной анализ»).

Главная претензия к этим инструментам не то, что они неправильно считают. Главная претензия к ним состоит в том, что они нас путают при принятии управленческих решений.

Ключевой вопрос: какие решения мы собираемся принимать на основе этих методов расчета? Вопрос, который я задаю слушателям на обучающих семинарах, посвящен-

ных Теории ограничений и способам принятия решения, опираясь на методы ТОС: для принятия каких решений была придумана себестоимость? Для ответа на какой вопрос она была придумана?

Если вы помните раздел об основных вопросах, стоящих перед менеджментом, то здесь все сводится к одному: выгодны или невыгодны будут действия или бездействие, которые мы будем предпринимать в ответ на изменения среды, выгодно или невыгодно будет то или иное решение.

Как формируется себестоимость?

Во-первых, себестоимость всегда опаздывает. Данные о затратах за текущий месяц наши учетчики-бухгалтеры соберут к 20-му числу месяца, следующему за отчетным. Соответственно, мы получим данные с опозданием в двадцать дней. Дальше нужно посчитать, обработать, и получается, что на предприятии расчет себестоимости отстает от момента, когда все произошло, минимум на 1,5–2 месяца. А если на предприятии не выполняется ежемесячный расчет себестоимости, то получится еще большее отставание. Себестоимость – это запаздывающий показатель. Это сильно запаздывающий показатель.

Второе, от чего существенно зависит себестоимость, – это фактический объем в сравнении с плановым или нормативным, который мы установили.

Нет у менеджера возможности запускать в каждой сделке сложное финансовое моделирование. У него такой возможности не было раньше и нет до сих пор. Даже при всех возможностях сложной вычислительной техники по-прежнему нет возможности по любому запросу запустить финансовое моделирование и получить ответ.

Существуют предприятия, которые рассчитывают себестоимость по каждой сделке и по каждой позиции. Но им это не помогает.

Когда вы используете себестоимость, финансовое моделирование не спасает потому, что предприятия живут

в условиях планово-нормативной себестоимости. Как бы часто они ни запускали расчет себестоимости, планово-нормативная себестоимость считается по факту предыдущего периода на какой-то объем.

С моделированием ситуация сложная. Компьютеры теперь позволяют считать быстро, но всегда нужно проверять исходные посылки. До недавнего времени такой возможности в принципе не было.

При внедрении ERP-систем в компании самый тяжелый модуль, который хуже всего запускается и очень долго выполняет расчет (доходит до суток), – это модуль расчета себестоимости. Когда там накручено множество разных баз разнесения и способов моделирования, то сам расчет себестоимости становится тяжелой задачей.

Но ответьте на вопрос: зачем это делать? Какую управленческую проблему решает себестоимость?

Причина появления себестоимости проста. Существует управленческая проблема, которая состоит в том, что все наши затраты имеют две разные природы. Мы их разбирали в разделе «Учет затрат». Есть затраты, которые прямо пропорциональны объему производства или продаж. Это то, что мы с вами обозначили как абсолютно-переменные затраты. И есть другие затраты, которые не имеют прямой линейной зависимости от объема, а больше зависят от того, сколько мощности и на какой период времени мы купили.

Фокус в том, что, когда мы принимаем решение, нам надо каким-то образом быстро ответить на вопрос: выгодна или невыгодна сделка, выгодна или невыгодна цена, выгодны или невыгодны условия сотрудничества? У нас нет времени выполнять сложное экономическое моделирование для ответа на этот вопрос.

Основная управленческая проблема состоит в том, что решения принимаются значительно чаще, чем можно выполнять финансовое моделирование. Иногда нужно при-

нимать решение прямо за столом переговоров, то есть за минуты. Понятно, что сложная система финансового моделирования в этой ситуации не помощник. А до начала XXI века, в отсутствие компьютеров, и вовсе не было возможности в разумные сроки получить расчет. Чтобы решить эту проблему, чтобы обеспечить руководителя, менеджера, коммерсанта инструментом, позволяющим быстро ответить на вопрос, выгодно или невыгодно, и была придумана себестоимость.

Точное время ее появления, к сожалению, мне неизвестно, не удалось найти информацию, когда был разработан этот подход. Примерно конец XIX – начало XX века.

Для того чтобы принимать решение, нужно иметь одну, максимум две цифры, а не запускать каждый раз длинный расчет. Чтобы иметь эту цифру, и был придуман механизм расчета себестоимости. Нужно понимать, что на тот момент 80–90% всех затрат компаний составляли абсолютно-переменные затраты: сырье и труд, который тогда был сдельным. Не было тогда повременной оплаты, не было 8-часового рабочего дня, не было никаких обязательств перед сотрудниками – люди получали в зависимости от того, сколько отработали. Такая классическая капиталистическая «потогонка», где люди работали и получали деньги за сделанную работу. Оплата действительно была сдельной. Если ты не приходил к станку, ты не получал ничего. Заболел – сидишь без дохода. 80–90% всех затрат были абсолютно-переменными, а накладные, условно-постоянные расходы составляли считанные проценты – до 10%.

Если мы возьмем это как исходную посылку, то нам нужно, чтобы цена была больше, чем абсолютно-переменные затраты, именно на эту долю накладных расходов. А когда доля небольшая, то по какой бы базе мы ее ни «размазали» между продуктами, это будет означать, что нам к абсолютно-переменным затратам нужно добавить 2–3–5–10% – в зависимости от того, сколько со-

ставляют накладные расходы, а все что сверху – это наша выгода.

Следующая история. Долгое время у нас была ситуация, когда производство не могло обеспечить потребление. Кризисы перепроизводства случались в капитализме, но в части индустрии длительное время производство не успевало производить все то, что рынок готов был потребить. Такого большого разнообразия продуктов, конкурирующих между собой, не было. Люди покупали продукты, пользовались ими очень долго, и замена одного на другой была целым событием. Главной задачей было обеспечить объем, и весь этот объем мог быть продан.

Что мы получаем, если сложим все эти факторы:

- незначительную долю условно-постоянных расходов по сравнению с абсолютно-переменными расходами;
- наличие достаточного спроса, который позволяет загружать мощности;
- чем более массовый рынок ты охватываешь, тем больше можешь заработать, тем лучше загрузишь мощности.

Эти три базовых условия позволили кому-то сделать следующее допущение: а что, если мы не будем отдельно считать условно-постоянные и условно-переменные расходы, потому что они зависят от разных баз. При определенном значительном изменении объема условно-постоянные расходы у нас поменяются. Давайте просто посчитаем условно-постоянные расходы пропорционально некоторой базе разнесения. Да, там будет ошибка. Но главное, что нам нужно знать как коммерсантам: мы не должны падать ниже той цифры, которая у нас получилась. Мы ее можем периодически пересматривать, можем менять базы, но главный принцип остается. Отношение в долях незначительное, ошибка незначительная, а эффект за счет ускорения принятия решения достаточно велик.

На момент появления себестоимости все методы ее расчета были адекватны условиям и решали главную управленческую проблему – быстро получить ответ на вопрос: выгодна сделка или нет?

С тех пор многое поменялось.

На многих современных производствах, работающих на рынке FMCG, на промышленном рынке, на рынке B2B, доля абсолютно-переменных затрат в цене составляет 50 и менее процентов. Есть производства-исключения, есть производства с большой долей стоимости материалов, но анализ современных производств говорит, что доля абсолютно-переменных затрат в цене не превышает 50%.

При этом средняя рентабельность успешных производственных предприятий по чистой прибыли находится в диапазоне от 5 до 15%. Что это означает? Если половина – абсолютно-переменные затраты, то еще от 35 до 45% в цене – это условно-постоянные затраты. Соотношение сильно поменялось. Сегодня отношение абсолютно-переменных затрат к условно-постоянным в цене составляет 1:1. Есть отрасли с совсем смешным отношением 1:10. Я встречал норму расчета себестоимости, где общекомплексные расходы к материалам составляют 10 000%.

Как только ситуация поменялась, себестоимость начала нас путать. Как только поменялось соотношение в структуре затрат, себестоимость из друга превратилась если не во врага, то в жулика. Она перестала решать проблему, которую была призвана решать. Какие бы классические способы мы ни использовали (Standard Costing, Direct Costing, ABC Costing), все они так или иначе строятся на том, что какие-то затраты разносятся по какой-то базе. Разносить или не разносить – почти гамлетовский вопрос.

Здесь есть лукавство. Даже при использовании метода Direct Costing все равно присутствует некое разнесение.

Но переход от Standard Costing к Direct Costing – это уже большой прорыв. Если мы отказываемся от полной себестоимости и выводим хотя бы часть расходов в некий пул того, что мы должны покрыть за счет маржинальной прибыли, это уже сильно улучшает эффективность управления и принятия решений.

Как построен Standard Costing? У нас есть некие прямые расходы на продукт (обращаю внимание: не переменные, а прямые), и между ними разносится по какой-то базе распределения часть накладных расходов.

По какой базе вы распределяете накладные расходы? Чаще всего встречаются две базы. Первая – это сумма материальных затрат, то есть пропорционально TVC. Чем больше у вас в этом продукте переменных затрат, тем больше туда накладных затрат вы относите. Второй часто встречающийся вариант – отнесение пропорционально зарплате основного производственного персонала. В книге «Цель» Голдратта говорится, что до того, как они навели порядок на заводе, себестоимость считалась пропорционально прямому вложенному труду. База для разнесения – это зарплата основного производственного персонала, часто встречающаяся база для разнесения на производственных предприятиях. А почему вы используете в качестве базы для разнесения зарплату основного производственного персонала? Откуда вы эту идею взяли?

Хочу вас удивить: из «Капитала» Карла Маркса. Во второй половине XIX века Карл Маркс вместе с Фридрихом Энгельсом таки опубликовали на пару «Капитал», в котором Маркс постулировал, что стоимость создается только трудом, а стоимость вложенных материалов не важна, потому что она тоже создается трудом. Даже идеологические враги коммунистического Советского Союза, как выясняется, в своих расчетах себестоимости вполне себе были марксистами.

Опершись на идею, что труд создает стоимость, вы за-кладываете труд основного производственного персонала как базу для разнесения и пропорционально вложенному труду распределяете все остальные расходы. Я не говорю, что Маркс совсем не прав, но для принятия решения нам это не очень подходит в условиях, когда клиенты не готовы компенсировать нам вложенный труд. А виртуальные продукты, в которых вообще непонятно, как оценивать вложенный в ценообразование труд? У них нет себестоимости. Поэтому тут начинают извращаться, капитализировать, превращать в инвестиции, а инвестиции окупать. Проблема-то осталась! Надо же как-то обосновать цену. Более того, все привыкли обосновывать цену через расчет себестоимости.

Standard Costing как только не совершенствуют. Понимая, что он путает, пытаются найти «правильный» способ разнесения затрат.

У меня плохая новость. «Правильного» способа разнесения затрат не существует. Какую бы базу для разнесения затрат вы ни выбрали, при таком соотношении абсолютно-переменных и условно-постоянных затрат вы все равно себя запутаете. Я навсегда запомнил фразу, которую сказала мне главный бухгалтер в 1998 году: «Вы решите, по сколько хотите продавать, а базу для разнесения я подберу». Это и есть основная ловушка, таящаяся в себестоимости.

В попытке с этим побороться, найти более справедливый метод разнесения затрат появился подход, который называется ABC Costing, или функционально-стоимостной анализ (ФСА). В основу функционально-стоимостного анализа была положена следующая идея: разнесение затрат по базам распределения – это нехорошо, это нас путает, но надо же как-то справедливо разносить затраты. Если люди будут больше трудиться, соответственно, надо туда больше тратить.

Было придумано двухступенчатое разнесение. Решили: у нас будет драйвер разнесения активности, то есть мы по какой-то базе определяем, на что уходило больше усилий, было затрачено больше ресурсов, а по-честному – больше времени. Попытались понять, что у нас отьедает больше времени этих ресурсов.



Рисунок 18. Сравнение ABC-costing и Standard Costing

Направление мысли правильное. Способ решения странный. Посчитали, что больше отьедает времени и ресурсов, и пропорционально этому распределяем ресурсы. Дальше умножаем стоимость ресурсов на базу разнесения, и у нас разносится все вниз, давая нам знаменитый Cost per Unit, или полную себестоимость. Изначальная идея вполне себе здравая: попытались добавить затраты времени на продукт, – но реализация привела к обычным, хорошо известным проблемам.

Сразу возникает вопрос: а по какой базе «распилить» бухгалтера? А по какой базе «распилить» генерального директора? Или финансового директора? Как посчитать их драйверы активности? Вместо того чтобы создать понятную схему, которая бы отвечала на главный вопрос, со-

здать инструмент, который позволял бы быстро оценить «выгодно/невыгодно», пошли путем усложнения. Взяли и из простой системы разнесения сделали сложную.

Я наблюдал на практике такую историю. В одной из компаний при внедрении системы бюджетного управления главным врагом была заместитель генерального директора по экономике и финансам. Притом причина ее сопротивления была банальной до невозможности. Она была единственным человеком в компании, который знал, как формируется себестоимость изделия с учетом сложной, многоступенчатой базы разнесения. Автоматизация этого процесса лишала ее уникальности и незаменимости.

Попытка решать сложную проблему еще более сложными способами породила способ решения, который вообще неработоспособен.

Это не значит, что из ФСА нельзя выжать ничего полезного. Если вы начнете применять его для других задач, а не для расчета себестоимости, то можете извлечь значительную пользу. Например, кем у вас является главный бухгалтер? Возьмите и посмотрите. И если окажется, что 80% времени ваш главный бухгалтер выписывает первичные документы и только 20% занимают подготовка, сдача отчетности и контроль, то кто он – главный бухгалтер или операционист? С этой точки зрения, для того, чтобы понять, чем же у нас реально занимаются те или иные функции, ФСА очень полезен.

Например, отдел продаж в компании: пять продажников и один диспетчер, который организовывает производство. Применив ФСА, мы выяснили, что трудоемкость функции отдела продаж в один рабочий день составляет 12 часов. То есть, чтобы выполнить все функции продажника, требуется 12 часов. А диспетчеру, чтобы выполнить задачи, надо 24 часа. Но у нас один диспетчер и пять продажников. Что это означает? Диспетчер функционально

перегружен, работает за троих. Отсюда срываы, недопоставки, отставание. С помощью ФСА получаем драйверы активности и в данном случае нанимаем троих диспетчеров и двух продажников.

Применение подходов ФСА для получения ответа на такие вопросы отлично работает и является суперценной штукой. Применение ФСА для расчета себестоимости и цены – это самоубийство. Вы не вспомните происхождение цифр в конце разнесения, если не построите дерево расчета. Проблема быстрого принятия управленческого решения никуда не делась, она осталась с вами.

По своему личному опыту могу сказать, для чего мне нужно разнесение. У меня практически во всех бизнесах присутствовала сезонность, во всех бизнесах всегда нужны были заемные средства, а для того, чтобы получать заемные средства, нельзя списывать все расходы сразу. Каждый квартал нужно показывать хоть маленькую, но прибыль. Но это другая история. Себестоимость нам не помогает принимать управленческие решения. Тем не менее это не значит, что мы ее не будем считать. Себестоимость нам нужна для налоговой. В данном случае вместо налоговой выступает банк, который требует показать прибыль.

Второй случай, когда нужно считать себестоимость, – это наши клиенты. Дайте им расчет и калькуляцию. Сейчас скажу страшную фразу: себестоимость – это инструмент обмана потребителя.

Клиенту или любому, кто просит дать расчет себестоимости, нужно задать только один вопрос: по какой методике посчитать?

Ниже пример того, как искажается отчетность в зависимости от принятых правил отнесения расходов. Табличку на рисунке 19 я позаимствовал у коллеги Натальи Анисимовой, она демонстрировала ее на одной из конференций ТОСРА. Видно, как искажается наше представление о доходности, прибыли и прочих вещах.

Показатель	Модель А	Модель В	Модель С	Модель D
Объем продаж, шт	1 000	1 200	900	1 000
Цена, руб/шт	200	190	220	250
Переменные затраты, руб/шт	190	50	120	150
			357 000	
Постоянные затраты, руб.	60 000	102 000	90 000	105 000
Прибыль, руб/ед	-50	55	0	-5
Прибыль, руб.	-50 000	66 000	0	-5 000
		11 000		

Рисунок 19. Искажения вследствие Standard Costing

Может быть, это были реальные данные, может, нет – не принципиально. Посмотрим: есть четыре модели, которые продаются, есть объем продаж в штуках, есть цена, есть переменные затраты, а ниже разнесены переменные расходы и в результате посчитана прибыль на единицу. Обратите внимание, что из четырех два продукта убыточные, а прибыли заработали всего 11 000 рублей. Что произойдет, если мы уберем отсюда убыточную номенклатуру? Мы сразу станем убыточными. Как только убираем модель А и модель D, сразу падаем в убытки.

Я с такой ситуацией сталкивался в 90-е годы. Представьте: завод продает нечто за 50 000 рублей, себестоимость этого нечто, утвержденная по всему предприятию, – 40 000. То есть прибыль с единицы составляет 10 000 рублей. Производственный план – 1000 штук при имеющейся возможности выпускать 10 000. Из 40 000 рублей половина, то есть 20 000, – это материалы. Приезжают ребята из Юго-Восточной Азии и хотят купить 500 штук по 30 000 рублей. Уточню: на 10 000 ниже себестоимости. Нормальные коммерсанты идут согласовать такую отгруз-

ку с экономистами. Экономисты говорят, что 5 000 000 убытков мы себе позволить не можем. Заблокировав эту сделку, департамент экономики лишил компанию 5 000 000 прибыли, заблокировал 1,5-кратный рост прибыли. Это реальная история на конкретном российском заводе. Так работает себестоимость, когда вы перестаете понимать, что это такое.

Еще раз: себестоимость идеальна для обоснования цены, если ваш клиент готов это обоснование принять. Если так на рынке принято, что вы должны это как-то обосновать. Если вы поставляете продукцию крупной корпорации и эта корпорация вам спустила метод, по которому она готова принять ваше обоснование цены через себестоимость, то используйте это. Как говорил отечественный классик¹:

*Ах, обмануть меня не трудно!
Я сам обманываться рад!*

Поскольку искажение информации для всех одинаково, то они работают конкурентоспособно. Вы можете себе это позволить. Но ни в коем случае не позволяйте полной себестоимости управлять вами при принятии управлеченческих решений «выгодно/невыгодно».

Те методы расчетов, которые были созданы в конце XIX – начале XX века, не отвечают реалиям XXI века. Ситуация поменялась. Метод не подходит.

А проблема осталась. Проблема менеджера, как быстро получить ответ, осталась. Как ее решать? Так, как мы ее обсуждали в предыдущем разделе. Через сравнение Прохода в единицу времени с операционными издержками

¹ А. С. Пушкин, «Признание». Сочинения в трех томах. Санкт-Петербург: Золотой век, Диамант, 1997.

за тот же период времени. Важно: *за тот же период времени!* Если присутствует сезонность, то горизонт сравнения нужно брать больше.

Если у вас Проход всегда меньше, чем операционные издержки, и ни в какой период вы в плюс не выходите, то это очень плохая ситуация. Если вы не можете найти способ увеличить доходы, а жить компании осталось недолго, то у вас есть только один способ: сокращать операционные издержки, и не просто резать, а смотреть, какие функции можно порезать, в каком объеме и хватит ли вам этой мощности, чтобы продолжать функционировать. Если оставшейся мощности не хватает, то, ребята, закрывайтесь. Закройтесь до того, как станете банкротами.

Как собственники относятся к разным итогам прибыли в разных отчетах? Процитирую фразу Голдратта из книги «Синдром стога сена»: «Скажите, как вы будете меня оценивать, и я скажу вам, как я буду себя вести».

Я позволю себе использовать еще одну таблицу Наталии Анисимовой из того же выступления (рисунок 20).

Если будете оценивать по бумажной прибыли, то Standard Costing – лучший способ. Смотрите, в чем фокус. Там операционные затраты ложатся на склад, и они не влияют на прибыль в периоде. Одна и та же продукция, 100 рублей составляют постоянные затраты плюс 10 рублей на единицу. Цена – 40 рублей за единицу. Из десяти произведенных единиц продали пять, а пять легли на склад. В этом случае затраты списали только на проданную продукцию. Здесь предполагается разнесение поровну. Соответственно, мы 100 рублей положили на склад, 100 рублей списали в расходы, выручка – 200. Итого прибыль составила 100 рублей. Мы показали бумажную прибыль в 100 рублей. В книге «Цель» хорошо написано: вы положили на склад, вы их не увидели как затраты в периоде, вы их не отразили. Они лежат где-то в готовой продукции.

Исходный показатель	Сумма	Затраты на продукцию на складе (5 ед.)	Затраты на отгруженную продукцию (5 ед.)	Выручка	Прибыль
Стандарт-костинг					
Переменные затраты	10 руб/ед	50	50		
Постоянные затраты	100 руб	50	50		
Итого		100	100		
Цена	40 руб/ед			200	100
Директ-костинг					
Переменные затраты	10 руб/ед	50	50		
Постоянные затраты	100 руб		100		
Итого		50	150		
Цена	40 руб/ед			200	50
Теория ограничений					
Переменные затраты	7 руб/ед	35	35		
Постоянные затраты	130 руб		130		
Итого		35	165		
Цена	40 руб/ед			200	35

Рисунок 20. Зависимость прибыли от управленческой учетной политики

Теперь про Direct Costing. Он отличается только тем, что «постоянны» не разносятся, списываются в периоде. В этом случае 50 рублей у нас легло на склад, это замороженные деньги, 50 реализовали в этом периоде и списали в расходы еще 100 рублей, которые мы на самом деле потратили в периоде. В итоге выручка та же – 200 рублей, но прибыль составила всего 50, в два раза меньше, чем по Standard Costing. Теперь вопрос: если мне нужно отчитаться по прибыли, то надо ли показывать такой способ учета? А если нужно оценить адекватность заработанных денег, то в этом случае Standard Costing становится проблемой.

Пример по ТОС здесь очень важен. Обратите внимание: в таблице к переменным затратам относятся 7 руб-

лей. Из переменных затрат вычищено всё, что не является абсолютно-переменными затратами, типа зарплаты основного производственного персонала, силовой электроэнергии и прочих вещей, которые в большинстве компаний не являются абсолютно-переменными, но заталкиваются при Direct Costing в переменные затраты. В результате получается, что мы 35 рублей положили на склад, на 35 списали расходов, а 130 рублей реально израсходовали в периоде. При той же выручке прибыль оказалась всего 35 рублей, но при этом она равна свободному денежному потоку. А если мы просто положили 35 рублей на склад, то свободный денежный поток – 0. Но! В остальных вариантах расчета все еще хуже.

А собственник приходит и говорит: «Так, от прибыли в 100 рублей отломите мне 50». И чем это закончится для компании? Нехваткой оборотного капитала и штопором. Какой способ применять? Зависит от того, кому вы хотите все это показать.

Здесь вспоминается случай из моей практики. Тогда я еще не был знаком с Теорией ограничений. Делали проект по бюджетному управлению. В торговой сети считали Direct Costing, разницы между ТВС и всеми прочими почти нет. Посчитали Direct Costing, маржинальную прибыль и затем операционные расходы (тогда мы их называли «постоянные расходы для всей компании»). Менеджмент попросил сделать разнесение пропорционально каждой торговой точке, то есть разнести расходы офиса на каждую торговую точку поровну. А собственник попросил разнести расходы центрального офиса на каждую торговую точку пропорционально обороту. В результате из одних и тех же данных было сделано три отчета о прибылях и убытках: один без разнесения, второй – для менеджмента, а третий – для собственника. И если итоговая прибыль не отличалась, то оценка каждой торговой точки в отчетах кардинально разнилась.

В производстве согласно правилам бухгалтерского учета и Налоговому кодексу себестоимость считать придется. Допускается ли в бухгалтерском и налоговом учете максимально близко отражать данные по ТОС?

Главное здесь – организовать учет первичных данных. Первичные события можете интерпретировать по всем правилам российской системы бухгалтерского учета и для принятия управленческих решений. Как правило, на любом производстве одна и та же первичка может быть интерпретирована для разных целей.

Если вы белые, как молоко, и прозрачные, как вода, то сможете очень близко подойти к базовому учету по ТОС. Требования по налоговому учету в базе своей очень близки к ТОС. По Налоговому кодексу формально вся зарплата отражается в периоде. Только если предприятие захочет, оно может установить расценки на конкретные виды продукции, тогда это можно относить к незавершенному производству. Все налоги отражаются в периоде. Кроме того, нигде не ограничен объем, который будет списан в качестве управленческих коммерческих расходов. Они все списываются в периоде. Поэтому по Налоговому кодексу проблем не возникает.

Часто бухгалтеры этого не понимают. Бухгалтеров так не учат. В этом основная проблема. Я встречал бухгалтеров, которые в прошлом работали экономистами, занимались расчетом цены, продаж, обоснованием, расчетом себестоимости, – с ними легко работать.

Например, на заводе с бухгалтерами, у которых нет учета по ТОС и отдельного управленческого учета, вытаскиваем TVC из данных бухгалтерского учета. Просто берем кредитовый оборот счета «Материалы» (код 10 в ПБУ) в периоде и понимаем, сколько было списано в производство. Вопрос только в том, сколько там «незавершенки». Это без проблем делается на основе обычного бухучета.

Так что установка в головах: «Страшно, и нас так не учили». Помню компанию, которая получила операционный убыток, а поскольку она является публичной акционерной компанией, то, чтобы не показать убыток официально, сделали переоценку товарного знака, за счет чего в отчетности вывели небольшую прибыль. Хотя был операционный убыток.

Быть или казаться? Решение в голове руководителя.

ПОДХОДЫ К ЦЕНООБРАЗОВАНИЮ

В этой теме я себя ощущаю странно. Все то, что я здесь собираюсь вам рассказать, является очевидными, общеизвестными и банальными вещами, но практика показывает, что на этой теме необходимо останавливаться.

Из этой картинки (рисунок 21) мы выводили основные управляемые параметры, на которые менеджеры могут влиять в ходе принятия решений с точки зрения финансово-экономического управлеченческого учета. Задача бизнеса – максимизировать отдачу на вложенный капитал. Соответственно, для этого мы должны зарабатывать деньги, управлять своими инвестициями. Свободный денежный поток – это разница между полученной прибылью и деньгами, которые мы заморозили в инвестициях. В предыдущих разделах мы это подробно разбирали. С точки зрения темы ценообразования для нас особый интерес представляет блок, который связан с управлением Проходом.

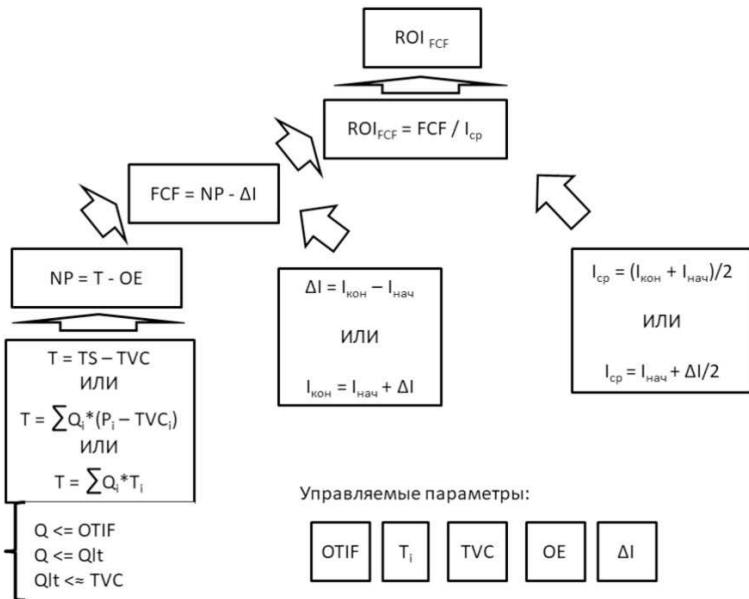


Рисунок 21. Логика взаимосвязей показателей деятельности

Мы несколько раз говорили, что главная задача организации – это увеличение Прохода темпами большими, чем рост операционных издержек или инвестиций. Это ключевая задача, которая обеспечивает достижение цели коммерческого предприятия – зарабатывать деньги сегодня и в будущем. Гораздо изящнее эту цель сформулировал Рави Гилани: «Make more & more money», или 4М. Мы это также подробно разбирали, когда рассматривали учет затрат, управление доходностью, понятие «себестоимость».

На самом деле наша способность зарабатывать деньги определяется нашей способностью генерировать Проход. Проход – это скорость, с которой система генерирует единицы цели. Но когда мы считаем для коммерческой компании Проход на единицу продукта, Проход на Т-генератор, то там скорости как таковой нет, в данном случае Проход – это комбинация количества проданных единиц и Прохода на единицу, то есть разницы между ценой и абсолютно-переменными издержками.

Вы согласитесь со мной, что инструментов управления ценой у нас значительно больше, чем инструментов управления абсолютно-переменными издержками? Строго говоря, вариантов управления TVC в компании у нас крайне мало. Все способы снижения TVC, как правило, находятся за пределами возможностей нашей организации. Это следствие внешних факторов, и мы можем выбирать только наиболее выгодную с точки зрения получения качества сумму TVC, которая определяется тем, какого рода сырье и материалы мы готовы использовать в рамках нашего продукта, по какой цене и где мы готовы покупать товары или какие комиссионные готовы платить нашим агентам, которые, как вы помните, тоже относятся к TVC.

А вот способов работы с ценой у нас больше по одной простой причине: цена – это наш объект управления. Можно было бы сделать предельное утверждение, что цена – это наш произвольный параметр управления. Но это не совсем так, наши возможные манипуляции с ценой не могут быть абсолютно произвольными, тем не менее степень свободы у нас здесь значительно выше. Мы действительно можем достаточно много, сильно и только в рамках собственных представлений работать с ценообразованием.

Знаменитая картинка о ценообразовании Голдратта (рисунок 22).

Восприятие ценности клиентом

Разные клиенты имеют разные потребности и, таким образом, разное восприятие ценности предложения



Рисунок 22. Голдратт о восприятии цены

График отражает процент потенциальных клиентов в зависимости от цены. Это график ценовой эластичности, ценовой чувствительности клиента к цене. При этом, какую бы цену вы ни установили на товар, вы автоматически разделите весь рынок на три большие группы.

Первая группа – это клиенты, которые были готовы заплатить больше, но вы не дали им такой возможности.

Вторая группа – клиенты, которые платят, но недовольны вашей ценой.

Третья – клиенты, которые в принципе не покупают, потому что ваше предложение им не по карману.

Голдратт говорил, что никто не знает, как выглядит этот график на самом деле.

Все графики зависимости спроса от цены, графики равновесия, которые есть в учебниках по макроэкономике, основаны на анализе больших данных, общих закономерностях. И в общем это верно, что снижение цены приводит к увеличению объема, а повышение цены – к его уменьшению. Это почти верно. Но если наложить на этот график, например, восприятие качества через цены, то может оказаться, что, установив маленькую цену, вы отсечете достаточно большой рынок просто потому, что данный товар в восприятии этих клиентов не может стоить так дешево.

А так выглядит график эластичности спроса на престижные товары (рисунок 23).

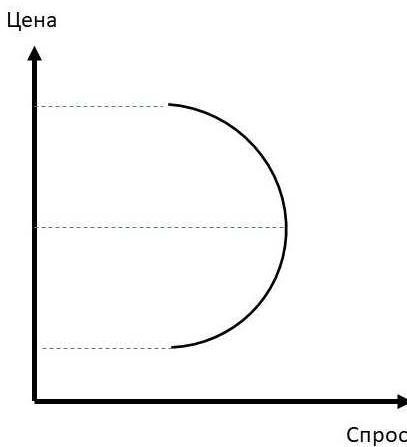


Рисунок 23. Модель эластичности спроса на престижные товары

Цены ниже некоторого уровня свидетельствуют, что это непrestижный товар, он вас не выделяет, он доступен всем, и, соответственно, продажи его как престижного товара резко сокращаются. Цену выше некоторого уровня

даже самые богатые покупатели не могут себе позволить. Количество людей, которые могут приобрести этот товар, сильно сокращается.

В целом считается, что график распределения потенциальных клиентов в зависимости от цены для обычных товаров выглядит так (рисунок 24): смещенный влево, с длинным правым хвостом. Но как это выглядит на вашем рынке, не знает никто. И тем не менее, устанавливая цену, вы всегда делите рынок на три категории: тех, кто мог бы заплатить больше, тех, кто платит и недоволен, и тех, кто хотел бы, но не может купить.

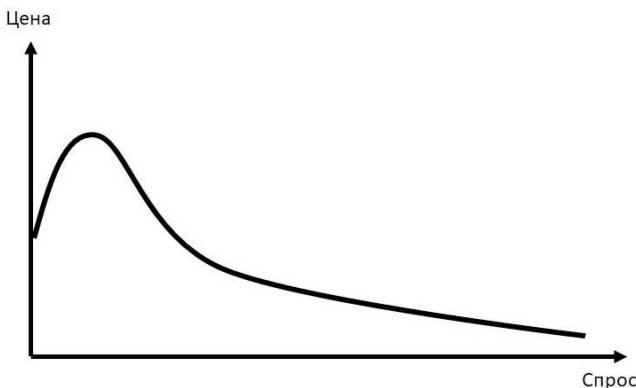


Рисунок 24. Модель эластичности спроса на обычные товары

Например, консалтинговые услуги принципиально не могут быть дешевыми. Не потому, что их нельзя сделать дешевыми, а потому, что снизится уровень использования и уровень внимания, с которым относятся к рекомендациям и советам. Они тогда перестают цениться. Все, что достается дешево или бесплатно, не имеет ценности.

Пример от Алексея Васильева: у тех Scrum-мастеров и Agile-коучей, которые стали внутренними сотрудниками, уйма ресурсов уходит на то, чтобы убедить делать как надо.

Я в консалтинговом бизнесе с 2006 года и всем клиентам честно признаюсь, что консультант — это не человек, который умнее их сотрудников. Консультант — это дядя в очках из другой деревни. Речь дяди — это мнение со стороны. В данном случае услуги не могут быть дешевыми, но, с другой стороны, это сразу отсекает огромный сегмент рынка, который для меня, например, очень интересен. Я знаю, как помочь маленьким компаниям. Наблюдая, как появляются маленькие компании, которые понимают ценность управлеченческих технологий и хотели бы их использовать, я могу точно сказать, что если им дать возможность пользоваться этими управлеченческими технологиями, то они могут достигать большего с меньшими потерями, с меньшими затратами ресурсов. Эта книга делается в том числе и с этой целью. Надо каким-то образом сделать знание доступным.

Пример возьмем из сателлитной программы доктора Голдратта. Не близко к тексту, но близко к содержанию.

Реально, когда мы продаем продукты, мы продаем однно и то же, особенно когда говорим об IT или интеллектуальных продуктах. У тех, у кого не очень много денег, но они хотят этим заниматься, есть возможность прочитать книги (тогда не было YouTube). Те, кто готов вложитьсь деньгами, могут посмотреть сателлитную программу, восемь лекций, где Голдратт не пишет, но рассказывает. Те, кто готов еще больше вложиться, могут сами поучаствовать в съемках программы и иметь возможность обсудить свои вопросы с автором. Можно приехать на открытое обучение. Можно заказать корпоративное обучение. Можно заказать проект.

Видите, как один и тот же продукт, одно и то же знание может продаваться по совершенно разным ценам. Если вы считаете, что это касается только интеллектуальных продуктов, то глубоко заблуждаетесь. Совершенно такая же история может быть применена для линейки любого продукта, который вы выпускаете.

Это явление в экономической теории называется ценовая дискриминация, и современные технологии, в том числе онлайн-e-commerce, позволяют это реализовывать. В идеале каждому покупателю мы продаем товар, продукт или услугу по его индивидуальной цене. Это реализовано в авиакомпаниях, подтянулись РЖД, подобные алгоритмы работают в туристическом бизнесе. Этот принцип, когда вы одну и ту же услугу покупаете по той цене, которую готовы заплатить, опирается на базовое утверждение Голдратта: «Сегментируйте рынки, а не ресурсы». Ключевая история сегментации в том, что рынки надо сегментировать не по социально-демографическому признаку, не по признаку географическому, а по признаку напряженности или размера проблем, которые вы решаете для своих клиентов, то есть по признаку восприятия ценности у ваших клиентов.

Идеальная картина выглядит так: каждому клиенту мы продаем товар, который обеспечивает решение его проблемы, по его цене. Но здесь мы попадаем в ловушку: а как определить цену, по которой мы готовы продать продукт клиенту, и он при этом останется доволен, что купил у нас.

*Если отсутствует справочная рыночная цена
на продукт/услугу – это плохо!!!
И продавец, и покупатель оказываются в ситуации
«проигрыш – проигрыши».*

Эли Шрагенхайм

Покупатель не может сравнить ценность услуги, которую он приобретает, для того чтобы понять, насколько полно удовлетворяются его потребности в сравнении с конкурентами. Остается осадочек: а нельзя ли было получить то же самое, но подешевле? Продавец оказывается в проигрыше, потому что 1) у него нет оснований обосновать свою цену и 2) у него тоже осадочек: вдруг можно было продать подороже? Поэтому, какой бы товар/продукт/услугу мы ни продавали, должна существовать benchmark – некая цена, относительно которой покупатель будет нас оценивать.

И это, кстати, одна из «туч» в системе установления цен. С одной стороны, нам нужно иметь рыночную цену, некоторые товарные маркеры, относительно которых определяется наша цена. С другой стороны, нам нужно отличить свой товар от других товаров на рынке, для того чтобы выбор между нами и конкурентом не сводился бы только к вопросу цены. Как эту задачу решить – это выбор конкретной организации, никаких рецептов здесь нет. Но некоторое направление решения мы можем попробовать рассмотреть.

Эта картинка (рисунок 25) есть в моей книге «Управление запасами: как обеспечить наличие и не морозить деньги в запасах?». Я на нее опираюсь, когда мы говорим о том, как покупатель воспринимает цену. Насколько я помню, в основе этой картинки лежит концепция Филиппа Котлера 70–80-х годов. На какой бы продукт (или услугу) мы ни посмотрели, он все равно группируется вокруг некой функции, которую он выполняет. «Никому не нужна дрель, людям нужны дырки в стене», – избитая маркетинговая фраза. Например, у меня в юности не было дрели, но был строительный пистолет, дюбели и неограниченный запас патронов. Не было проблем что-либо повесить, надо было только подобрать размер дюбеля и мощность патронов.

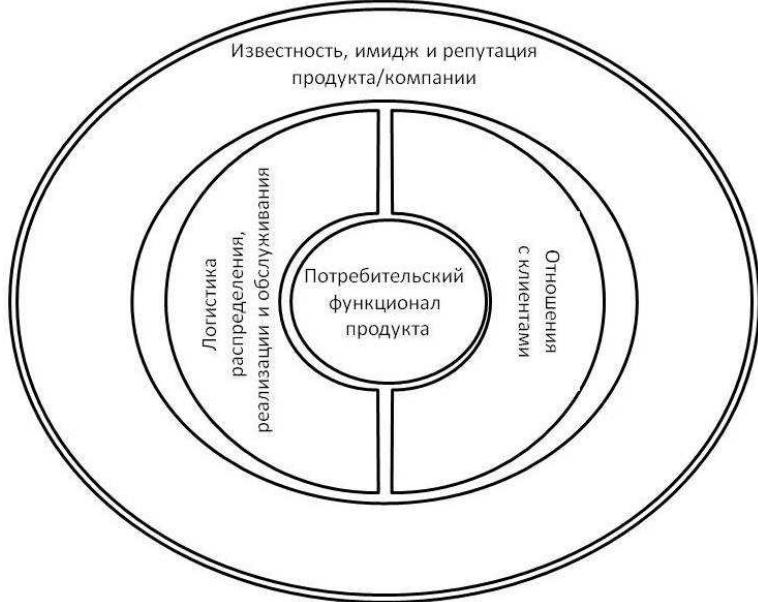


Рисунок 25. Структура потребительской ценности

Ключевой вопрос: какую функцию выполняет продукт, который вы продаете, или какую проблему он решает?

Ответ не всегда однозначный.

Например, какую функцию выполняет автомобиль «Роллс-Ройс» и что является его конкурентами?

Мне просто ответить на этот вопрос, потому что я когда-то прочитал в журнале «Эксперт» интервью с директором завода. Он сказал, что конкурентами «Роллс-Ройса» являются не автомобили. «Роллс-Ройс» вообще с автомобилями не конкурирует. Его конкуренты – это вилла, остров, собственный самолет. «Роллс-Ройс» – это предмет роскоши. Его функция – демонстрировать окружающим статус его владельца, а не перемещать тепло из точки в точку. С этой точки зрения никакие техни-

ческие характеристики этого автомобиля не играют совершенно никакой роли. Они просто должны быть «по умолчанию». Поэтому важно ответить на вопрос: каков потребительский функционал вашего продукта? Что вы продаете потребителю?

Но и это еще не всё. Вокруг потребительского функционала, как шелуха вокруг луковицы, появляется куча дополнительных условий. Это удобство приобретения – по сути, вся логистика. Это отношение к клиентам. Это, в конце концов, то, что о вас думают, имидж, репутация и т. д. Проблема марки «Лада» состоит в том, что у нее репутация некачественного автомобиля. «Лада» не может стоить дорого, и неважно, какого качества вы ее сделаете. Это проблема, связанная с репутацией. Комплекс этих характеристик влияет на цену.

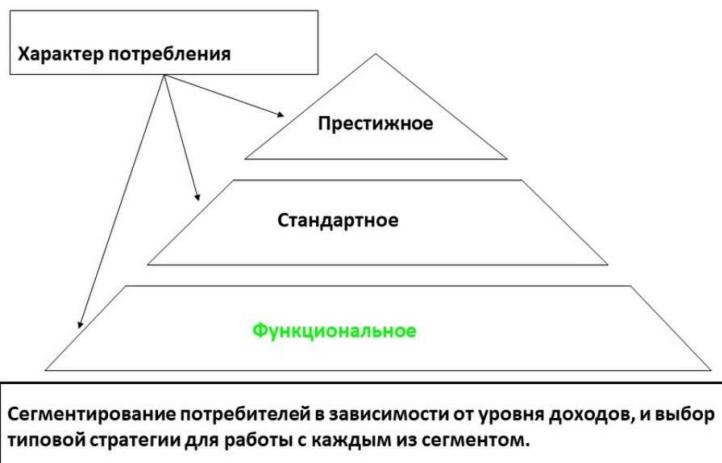


Рисунок 26. Типы потребления по Трейси – Вирсема

В свое время господа Трейси и Вирсема разработали концепцию конкурентной стратегии, где всех покупателей

с точки зрения восприятия цены они разделили на три большие группы (рисунок 26). Первый тип лежит в основании – функциональное потребление, которое предполагает, что вы покупаете исполнение функции: «Главное, чтобы работало».



Рисунок 27. Функциональный грузовой автомобиль на просторах Индии

Функциональный грузовой автомобиль (рисунок 27). Он может перевозить грузы, он выполняет функцию. Это крайний предел. «Главное, что везет!»

Второй тип – стандартный, который принимает решение в режиме «максимум качества за доступные средства». Именно стандартный тип – это потребление в режиме соотношения «цена – качество». Кроме функциональных характеристик, включает другие пункты в список для анализа.

Престижный тип – это покупатель glory hunter (охотник за славой). Это покупатели самых дорогих, самых качественных товаров, и цена не имеет значения.

Встречаются два «новых русских». Один другому:

– Гля, галстук купил! Штуку двести баксов отдал!

– Дурак ты! Вон за углом такие же по штуке пятьсот!

В зависимости от ситуации, от роли, которую выполняет человек при принятии решения, в разных областях у него может быть абсолютно разный тип потребления.

Внутри стандартного типа различают еще два. Извне их сложно разделить, но понимать, как принимает решение ваш клиент, крайне важно. Есть так называемый стандартный нижний тип потребления. Что это такое? Это люди, которые четко знают, что они хотят купить, какими характеристиками должен обладать продукт, и покупают самое дешевое из того, что есть с этими характеристиками. Набор характеристик шире, чем функциональный. Стандартный верхний тип принимает решение по-другому. Он определяет бюджет сделки, сколько он готов потратить, и находит под эти деньги лучшее из того, что есть на рынке. Только хорошие маркетологи на основе анализа могут отличить один стандартный тип от другого.

Получаются три базовые конкурентные стратегии (рисунок 28). Если у вас клиент престижного типа, то вам, ребята, показана стратегия лидерства по продукту. Длительное время, пока был жив Стив Джобс, Apple придерживалась именно этой стратегии.

Если ваш клиент функционального типа, то единственная стратегия, которая вам доступна, – это стратегия операционного превосходства. Она по-другому называется стратегией лидерства по издержкам. Но на самом деле стратегия операционного превосходства обеспечивает вам более высокий заработок при одинаковых ценах

с конкурентами. Не надо их путать. Стратегия операционного превосходства – это стратегия, которая позволяет вам не делать лишнего и выжимать максимум из имеющихся ресурсов.



Рисунок 28. Типы конкурентных стратегий

Возможны комбинации. Возможно, что ваша стратегия оказывается на одной из граней этого треугольника. В данном случае стратегия, которой воспользовалась компания «Майкрософт». Используя стратегию операционного превосходства, она создала платформу, на основе которой начала выпускать большое количество приложений. Базовая конкурентная стратегия «Тойоты» – это операционное превосходство, но, создав имидж качественного продукта, «Тойота» из правого нижнего угла сместилась выше по этой грани.

Возможна ориентация на близость к клиенту. Близость к клиенту – это максимально кастомизированные продукты. Этим, например, активно хващаются гостиницы. Заказав один раз услугу, в дальнейшем вы будете получать эту услугу во всех гостиницах сети. Современные IT-технологии

гии позволяют обеспечивать близость к клиентам, сохраняя при этом низкие операционные издержки.

Нужно понимать, что восприятие цены все равно не остается в голове у вашего клиента.

Есть всего две группы факторов, определяющих цену, которую вы можете устанавливать на продукт. С этого момента у меня, кроме ТОС, рядом будет находиться замечательная книга «Коммерческое ценообразование» И. В. Липсица – учебник, который настоятельно рекомендован мною к изучению. В рамках данного раздела мы сможем рассмотреть только отдельные кусочки, которые я счел важными и необходимыми.

Всего два параметра, которые толкают цену вверх. Первый – уровень абсолютно-переменных издержек в компании. Если абсолютно-переменные издержки растут, то вам некуда деваться – нужно поднимать цену. У вас сокращается абсолютная величина Прохода. Вы вынуждены бороться за повышение цены. Второй – это уровень остроты проблем, который вы решаете у клиентов.

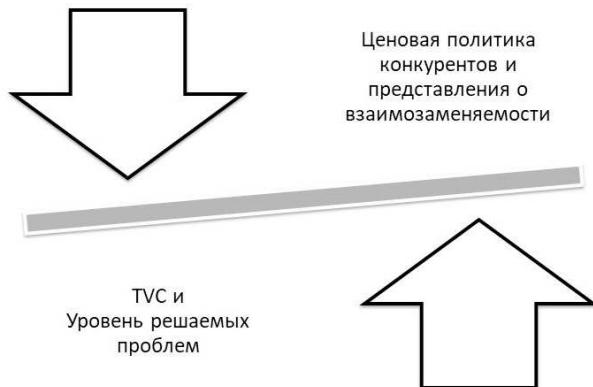


Рисунок 29. Факторы, влияющие на цену

Рассмотрим пример с авиабилетами. Когда вы покупаете билет за полгода, его цена будет минимальной. В тот момент, когда вы планируете такого рода покупку, у вас есть много способов добраться из точки «А» в точку «В» за разные деньги.

Чем дальше дата вылета, тем дешевле билеты. Но чем ближе подходит эта дата, тем меньше вариантов у вас остается за доступное время добраться до той точки, куда вам нужно попасть. Рано или поздно наступает момент, когда вам придется сравнивать время в пути: поездом до Владивостока за семь суток или за девять часов на самолете. Как только осталось менее семи суток, выбора, как добраться, уже не будет – только самолетом. Значит, вы готовы будете за него заплатить. Чем острее проблема, тем больше вы готовы заплатить. Чем важнее вам воспользоваться перелетом, тем больше вы готовы заплатить. Уровень проблем, которые решает ваше предложение, также определяет ваше ценообразование.

Избитый, многократно описанный в литературе пример. Компания, которая поставляет запасные части в течение 24 часов для буровых установок в любой конец мира. Это очень дорогие запчасти. Но цена так высока именно потому, что через 24 часа, где бы ни находилась ваша буровая, у вас будет запчасть, которая позволит запустить ее заново. Уровень потерь от простоя несопоставим с тем, что вы заплатите за доставку. Это все, что позволяет поднимать цену. Все остальные издержки, ваша себестоимость, ваши «костинги» клиента не интересуют. TVC важно только для вас.

Если вы начинаете продавать товар дешевле, чем ваши абсолютно-переменные затраты, – это ваш выбор идти в убытки, которые не компенсируются ничем. Все, что вы продаете выше TVC, может не приносить вам прибыли, но совершенно точно уменьшает ваши убытки. Это нижняя граница цены, ниже которой опускаться нельзя.

Верхняя граница определяется представлением ваших клиентов о том, что является вашим заменителем, то есть та самая рыночная цена, в сравнении с которой оценивается ваше решение. А также ценовая политика конкурентов. По большому счету цена определяется двумя вещами: 1) сколько готов заплатить потребитель и 2) сколько вам готовы позволить взять с него ваши конкуренты. Других факторов, определяющих цены, не существует. Все математики к себестоимости не имеют никакого отношения.

То же самое в IT-сфере. IT торгует во многом доверием и удобством. Если ваша айтишечка неудобна, то неважно, какие умные алгоритмы там сидят. С чем вас сравнивать? Если ничего похожего на рынке не существует, то вас не купят, вас не существует, для вас нет класса расходов. Могут купить разработку, решающую задачи конкретного клиента, разработку «под себя любимого». И тогда покупают не вашу программу, она никому не нужна, а вашу способность написать код, который решит проблемы клиента так, как он их понимает.

Дальше вопрос: нанять вас или кого-то подешевле? Основная проблема поставщиков IT-услуг – то, что им приходится конкурировать с внутренней IT-службой, которая является частью ОЕ. «Мы им все равно платим, они все равно занимаются непонятно чем». Никто не может понять, чем занимается IT-отдел в компании. Его проверить невозможно, но он есть, и ему платят. Это ОЕ. И возникает вопрос: «Этих напрячь, которым я плачу, или купить у тех, со стороны?» Эту типовую «тучку» неоднократно рисовали (рисунок 30).

Есть мнение, что IT-услуги – это одна история, а продукт – другая. Есть продукты дешевле 1000 баксов и сразу дороже 10 000. Но это опять про восприятие в голове клиента.

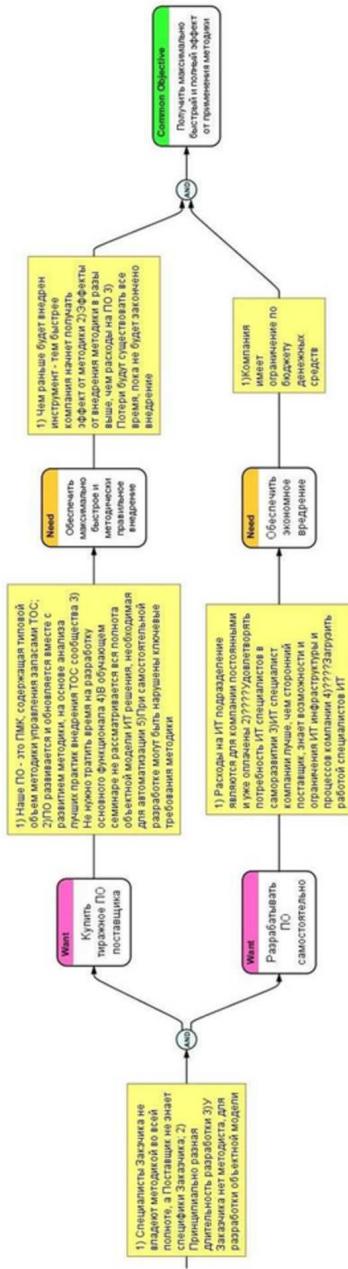


Рисунок 30. «Туча», покупать или разрабатывать
программное обеспечение самостоятельно

Долгое время в нашей стране было «западло» пользоваться платными IT-продуктами. Я, когда купил наконец лицензионный Windows, чувствовал себя очень неуютно. Было ощущение, что меня «развели, как лоха».

Когда устанавливаешь цену, получается, нужно изучать не только тех конкурентов, которые производят аналогичный продукт, но и тех, кто решает эту же проблему. Это гораздо более широкий спектр.

В IT большая часть проблем решается в Excel. Причем в Excel «ломаном», бесплатном.

Получается, что в IT по переменным затратам мы опускаться по цене можем бесконечно, если только не учитывать срок окупаемости. Единственный критерий – это ценовая политика конкурентов и заменителей.

Вообще нет никаких ограничений для того, чтобы опускаться по цене, пока не попадаешь в ситуацию сравнения через качество, и тебя просто будут двигать до бесконечности, пока будешь двигаться. Это вопрос выбора сегмента и позиционирования. Что это за сегмент, и сколько там готовы или не готовы платить. А рассуждения о 1000 или 10 000 баксах взяты с потолка. Нет чувствительности. Как проходит граница в голове клиента? Что такое дешевый продукт и что такое дорогой? Страшен продукт между этими категориями – это непонятный продукт.

МОЩНОСТЬ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

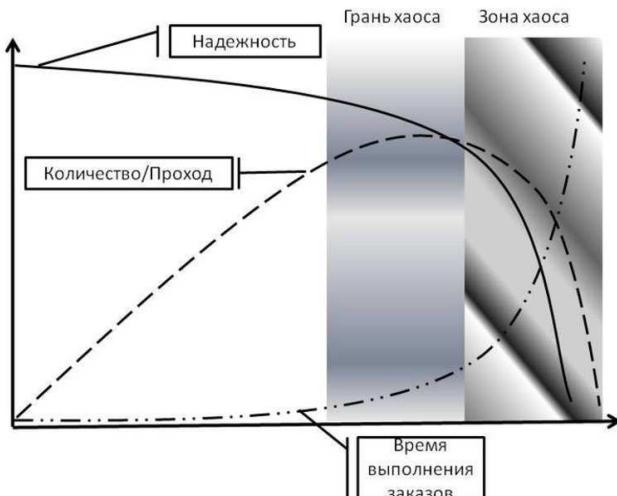


Рисунок 31. Влияние загрузки мощности на результативность

Вот картинка из раздела POOGI (рисунок 31). Ее активно использует Алан Барнард. Что на самом деле продает компания? Не на чем она зарабатывает, а что она продает? У меня есть опыт содержания кофеен. Что кофейня продает и на чем она зарабатывает? Кофе продают точки «кофе навынос», а кофейня продает услугу «третьего места». Любое кафе – это место для встреч: «Ко мне? К тебе? Пойдем в кафе кофе попьем?». Кофейня – это услуга «третьего места», а зарабатывает она на кофе. Часто компания продает одно, а покупают у нее совсем другое. Хозяин кофейни, который думает, что продает кофе, может даже не осознавать ценность созданной атмосферы.

Все компании продают рынку мощность. Существует зависимость, которая показана на картинке. Она не для стохастических систем, она для систем детерминированных. У вас жесткие связи, жесткая зависимость, изменение одного приводят к изменению другого, но при определенной загрузке мощности компания попадает на грань хаоса. Проход до этого момента растет, потом перестает расти, и как только загрузка мощности становится слишком большой, время исполнения заказа резко уходит вверх, надежность системы — вниз, и так же резко у вас падают заработки. Как только вы загребли заказов больше, чем в состоянии выполнить, вы попадаете в зону хаоса, вы портите свою репутацию, вы портите свой рынок, и возвращение обойдется значительно дороже. Если принять ситуацию как исходную посылку, то можем получить вот такой график зависимости цены от уровня загрузки мощности (рисунок 32).

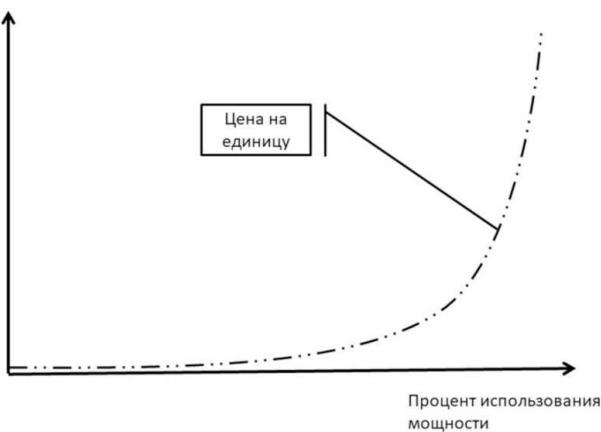


Рисунок 32. Зависимость цены от загрузки мощности критического ресурса

Мне попали в руки финансовые отчеты некоторых гостиниц. На уровне загрузки в 20% они были прибыльны. Если вы обеспечиваете свою прибыльность при использовании мощности на уровне 50% и меньше, то вам есть куда расти. Как только ваша загрузка мощности по критическим ресурсам начинает подбираться к 100%... Эмпирическим путем определено, что 80% загрузки мощности критических ресурсов – это грань хаоса, а при загрузке более 90% компания сваливается в хаотический режим функционирования.

Один из базовых принципов ценообразования: чем сильнее загружена ваша мощность, тем выше цена. Это самая идея заградительного ценообразования, о которой мы говорили. Можно посмотреть примеры ценовой дискриминации: это театры, концерты, парковки, аэропорты. Они как раз и строятся по этому принципу: чем выше загрузка мощности, тем выше цена. Номерные фонды в гостиницах строятся по тому же принципу: как только загрузка вырастает, остаются лишь дорогие номера. Когда мы стали страной мундиля, чемпионата мира по футболу, цены подняли заранее. Если мы не хотим продавать, мы поднимаем цену. Если загружена мощность, мы поднимаем цену, потому что выше определенного предела каждый час проданной мощности должен продаваться дороже, чем предыдущий. Более того, если мы набрали заказов на 70%, больше на крупные заказы соглашаться нельзя, надо искать маленькие по высокой цене; надо продавать то, что будет меньше загружать нашу мощность. Это неочевидный подход в классических компаниях. Это полностью противоречит сложившейся практике. Более того, мы привыкли что главный метод продвижения – это скидки.

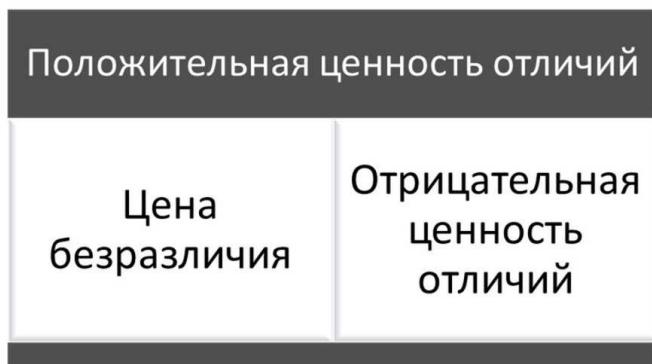
Мы говорим сейчас не о мощности в целом, а только о мощности ограничения, о ее загрузке. Здесь функционально-стоимостной анализ не поможет. Нам нужно знать, насколько мы уже загрузили мощность ограничения

на любой момент времени! Этот момент связан именно с ценообразованием. Это не просто влияет на принятие нами решения «брать / не брать», какие сроки называть, это в том числе базовый параметр, который определяет наше ценообразование.

В заключение этой части: если мы знаем, как загружена мощность, мы точно не будем заниматься такой ерундой, как скидки. Но промополитика, скидочная политика, политика повышения / понижения цены – это базовый инструмент, который используется в управлении ценообразованием.

О БОЛЬНОМ: О СКИДКАХ

В учебнике И. В. Липсица есть картинка, которая показывает, как вообще у нас формируется цена (рисунок 33).



И.В. Липсиц. Коммерческое ценообразование. Стр. 35

Рисунок 33. Основы восприятия цены потребителем

Для любого товара рыночная цена – это та самая справочная цена, цена безразличия, которая крайне важна. Она нужна нам, чтобы позиционировать себя. Дальше к ней добавляется положительная ценность отличий, то есть то, в чем мы лучше конкурентов.

В нашем сегменте рынка, где мы поставляем продукты для управления запасами с использованием подходов ТОС, есть всего три программных продукта, которые являются конкурентами. Как минимум мы должны точно знать, чем отличаемся от конкурентов, в чем наша сильная сторона, а в чем их сильная сторона и где мы проигрываем по функционалу, то есть по определенным характеристикам, которые подходят или не подходят той или иной компании. А дальше – гибкость, то, насколько мы можем адаптироваться к конкретному клиенту.

И это касается не только нас, поставщиков программного продукта или консультантов. Это касается кого угодно. Например, одно из базовых конкурентных преимуществ продукции торговой марки «Слобода» на полке майонезов – то, что она все тесты на «органик-контроль» проходит достойно. Ее ни разу не поймали на отклонении от того, что заявлено. Это репутация! В этом есть положительная составляющая.

Но из этого вычитается отрицательная ценность. То, что для одного может быть хорошо, для другого окажется плохо.

Теперь о скидках. Скидка – это изменение цены. И прежде чем мы будем ее считать, крайне важно понять, что является стартовой точкой для отсчета. Стандартное предложение по цене, объему и характеристикам. Если у нас его нет, то мы не сможем посчитать скидку.

Я немного подкорректировал формулу из учебника Игоря Владимировича Липсица. Вместо того, что я обозначил буквой Т (Проход), у него используется СМ – маржи-

нальная прибыль. Он это называет «выигрыш» — это, по сути, Проход на единицу.

$$BSC_P = -\frac{\Delta T}{T_1} \times 100\%$$

$$T_1 = T_0 + \Delta T$$

Как посчитать, какое изменение продаж (в данном случае процентное) нам необходимо, если мы снизим цену? Какое должно быть увеличение продаж, если мы дадим скидку? И сколько процентов продаж мы можем потерять, если поднимем цену?

Простая задача. Вы продаете товар за 100 рублей, абсолютно-переменные затраты составляют 85 рублей. Стандартная ситуация, например, для рынка бетона. Клиент просит скидку. Если скидка составляет 5% от цены, то на какой объем у вас должны увеличиться продажи? Подставляем в формулу и смотрим.

Было 15 рублей, 5% с цены — это 5 рублей, минус 5, в числителе минус 5, в знаменателе 15 — 5 = 10.

Что должно произойти с объемом? Он должен вырасти на 50%. Клиент, который попросил скидочку всего-то 5%, должен единовременно приобрести у вас в 1,5 раза больший объем, чем обычный клиент, и при этом у вас должны быть мощности, чтобы этот объем произвести.

Обратная ситуация: а если мы поднимем цену на 5%?

Мы можем потерять 25% объема, и прибыль не изменится, а если потеряем меньше 25% объема, то прибыль увеличится.

Сразу возникает вопрос: а стоит ли так легко раздавать скидки?

Но изменения объема могут повлечь за собой еще и дополнительные операционные расходы. В этом случае формула будет выглядеть иначе: к первому слагаемому, которое уже было, добавляется изменение операционных расходов. У Игоря Владимировича там «fixed costs» (фиксированные затраты), деленные на заработок, который мы получим на старый объем при новом уровне Прохода. Опять же, это можно посчитать.

$$BSC_P = \left(-\frac{\Delta T}{T_1} + \frac{\Delta OE}{T_1 \times S_0} \right) \times 100\%$$

Я предлагаю читателю выделить отдельное время на кейсы, чтобы заняться расчетами.

Важное дополнение, которое тоже можно найти в учебнике И. В. Липсица: у нас есть еще товары-заменители и товары взаимодополняющие, изменения которых нужно учитывать в первоначальном расчете.

Формула учета взаимозаменяющих товаров:

$$T_0 = T_0 - (\Delta S_{sub} \times T_{sub})$$

Формула учета взаимодополняющих товаров:

$$T_0 = T_0 + (\Delta S_c \times T_c)$$

Есть одна проблема. Во многих компаниях представление о взаимозаменяющих и взаимодополняющих товарах не соответствуют реальному поведению покупателя. Если соответствующая статистика у вас не набрана, то считайте товар независимым. Вы можете ошибаться в оценке. Часто в управлении запасами нам говорят: «Этот товар является заменителем вот этого товара. Когда не было товара „А“, был товар „В“, и мы в продажах ничего не потеряли». Строим график продаж товара «А», который отражает накопительные продажи, строим график продаж товара «В», ставим их рядом, и если у товара «В» в период отсутствия товара «А» не происходит роста продаж, то все рассказы о том, что товары являются аналогами, – это сказки товароведов. Товар является аналогом в том случае, если при отсутствии другого товара начинают расти его продажи, а иначе это фантазии, не подтвержденные реальностью. Этот момент нужно всегда проверять, как только нам начинают говорить, что какой-то товар – аналог. Чаще всего утверждения об аналогах, особенно что касается потребительских рынков, оказываются просто рассуждениями.

Завершая тему, я подготовил график, на котором представил упрощенный расчет безубыточного изменения объемов продаж для разных ситуаций (рисунок 34). Можно видеть, что здесь есть товар, у которого доля Прохода в цене составляет 10%, 20%, 50% и 80%. Для чего я это на-

рисовал? В зависимости от того, какой товар вы продаете, скидки или, наоборот, повышение цены дадут разный результат. Для товара, у которого Проход в цене 10%, скидка в 5% требует двукратного роста продаж. А скидка в 10% никогда не принесет прибыли.

Скидка «отобьет» себя только в том случае, если продажи будут расти быстрее, чем соответствующая кривая. Какова вероятность, что скидка в 5% приведет к удвоению продаж? Если вы поднимете цену на 5%, то можете потерять половину своих продаж. А если ваш реальный график снижения продаж окажется меньше, чем половинное снижение, то вы увеличите прибыль.

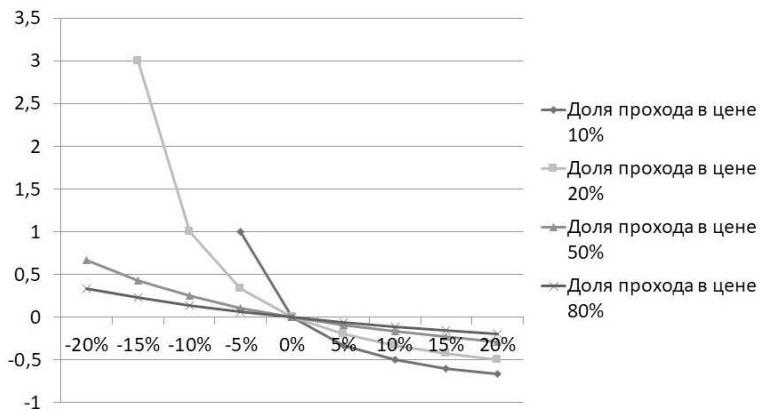


Рисунок 34. График зависимости безубыточного изменения продаж от скидки и доли Прохода в цене

В услугах компании продают свое время и свою мощность, устанавливая, по сути, стоимость часа своей работы. Другое дело, что у услуг выше доля Прохода, а если доля Прохода высока, то любой подъем цены требует значительного сохранения продаж, а любое снижение цены не очень чувствительно. Снизил цену на 5% – на сколько

должны вырасти продажи? На 7%? Если вырастут на 10%, вырастет и прибыль.

Для услуг значительно важнее Проход в единицу времени (dT/dt), о котором мы говорили выше. При наличии свободного времени в бизнесе любая сделка за деньги выгодна.

Другой вопрос: а как это влияет на позиционирование? Как это будет влиять на рынок? Утечет ли информация об этой цене к конкурентам? Как вы «продадите» эту цену, потому что скидки продаются? Вы обязаны это просчитать.

Чем больше загружена мощность, тем выше цена. А если удается создать продукт, который не требует вашей мощности (книга, видеокурс, онлайн-курс), то это хороший вариант. Он живет сам по себе и может быть дешевым.

Еще сразу нужно учитывать возможный эффект рынка труда: чем выше часовая ставка, тем меньше сотрудники хотят работать. Это экономически доказано. Самые высокооплачиваемые сотрудники работают меньше всех. В этом случае их иногда полезно отправлять на рынок труда. Пусть поищут работу. В тот момент, когда сотрудник «теряет берега», его нужно снять с зарплаты и отправить на рынок — и пусть он найдет себе работу с такой же зарплатой. Грамотные HR время от времени взвешенно «выпинают» своих сотрудников — не увольняют, а отправляют походить по собеседованиям. Первая цель: человек может оценить, сколько будет зарабатывать, если уволится; вторая — это конкурентная разведка и сбор информации о рынке труда. Не по отчетам и обзорам, а с помощью своих сотрудников.

Но данная тема не касается содержания этой книги. Поэтому давайте вернемся к ценообразованию.

Когда заградительное ценообразование не работает или неприменимо?

Первое, что приходит в голову, — это постоянный клиент, лояльный, с которым вы длительное время сотрудни-

чаете. По отношению к старым клиентам практика заградительного ценообразования абсолютно неприменима. Более того, встречается страшная глупость, когда новым клиентам предоставляют более выгодные условия, чем существующим. Это приводит к тому, что клиент становится охотником за ценой. В итоге он сталкивает вас с конкурентами, начинается ценовая война, вы превращаетесь в commodities, и у компании уже нет возможности отстраиваться по цене.

В 2014 году я наблюдал в Петербурге ценовую войну на рынке товарного бетона. У нас есть крупный производитель бетона, ему принадлежат 20% рынка, у него свой цемент, свой щебень, свой песок, и он начал продавать бетон по цене материалов. Нужно понимать, что все в этой отрасли обычно замотивированы на «кубы отгруженные». Ребята решили всех победить, потому что у них есть Проход, который они зарабатывают на материалах, и объявили ценовую войну, установив цены на уровне стоимости материалов.

В результате у них как было 20% рынка, так и осталось, только на всем рынке бетона началась беда. Потому что все стали продавать по цене материалов. А бетон – это такой замечательный продукт, у которого в транспортной фазе (жидкое, серое и плохо пахнет) качество оценить невозможно. Качество бетона можно оценить суток через семь. Как правило, за семь суток строители поверх этого бетона уже много чего успевают настроить. Вырубать никто не будет.

Основное, что дает преимущество на данном рынке, – это отсрочка и транспортные мощности. Если нет возможности увеличить объем отсрочки – а практически у всех поставщиков бетона на тот момент 20% от дебиторской задолженности были безнадежные долги, – то объемы будут расти медленно. В результате доигрались до того, что 10-кубовый миксер вез 3000 рублей Прохода. Это не было

выгодно никому, но они боролись насмерть. Укрупнения рынка не произошло. Барьер входа низкий, дифференцированность рынка большая, и финансовой возможности увеличить хотя бы на 10% объем дебиторской задолженности нет, притом что поставки идут в адрес подрядчика, и если его выгонят, то деньги просить придется с него, а не с заказчика. Заказчик не заплатил подрядчику – подрядчик тоже не заплатит. Единственный источник роста – это возможность увеличивать объем товарного займа, а эта мощность у всех игроков рынка ограничена. А значит, долю рынка увеличить невозможно.

Право на развязывание ценовой войны – это лицензия на самоубийство. Единственная персона, которая имеет право уничтожить компанию – и неважно, рационально, нерационально или просто захотелось, – это собственник. Это его неотъемлемое право. Если он по какой-то причине решил, что компания должна рискнуть, выжить либо сдохнуть, то мы можем его предупредить, но не можем запретить.

Бывшим собственникам сложнее с трудоустройством, гораздо сложнее, чем топ-менеджерам.

Зачастую в компаниях решения принимаются на уровне директоров, и только потом некролог присыпается в виде отчетов. Но это вопрос к правилам, которые существуют в компании. Это вопрос к ее системе оценки показателей. Аллан Барнард сказал: «Система правил, которые есть в компании, – это инструмент копирования, который облегчает процедуру принятия решений и снимает с людей ответственность».

Если у вас есть правила, которые обеспечивают выгоду всей компании, то у вас не может быть демократических способов выбора, какие правила применять, а какие нет. Они обязательны к использованию. Не писать правила – наша культурная особенность. Мы их даже не всегда проговариваем. У нас всё «по понятиям».

Пример из практики, приведенный слушателем семинара:

«На дачу заказывала спортивную детскую площадку. Все сидели на карантине. Всем срочно надо заняться спортом. Мощности перегружены. У всех на сайтах написано: „Примите во внимание, что сроки производства увеличены до 60 дней“. При этом цены не увеличились. При этом предоплату просят в размере 1000 рублей при стоимости комплекса в 20 000. Я предложила заплатить 100% предоплаты, но сроки изготовления сократить, на что производители сказали, что произвести быстрее они не могут. В данном случае производители могли бы заработать больше, потому что через 60 рабочих дней лето кончится и спрос упадет. Ни один из отечественных производителей не воспользовался коммерческим ценообразованием».

Есть проблемы, которые надо решать прямо сейчас. Есть люди, готовые заплатить прямо сейчас и больше. Почему вы не даете им возможности заплатить? Потому что это поставит под угрозу набранные обязательства? Вы их все равно не выполните, если уж на то пошло. Главное, touch-time¹ производства у них сильно короче тех сроков, которые они обещают. 24 часа умножаем на 15 дней и получаем сногшибательную трудоемкость. Там просто нечего столько делать. Неграмотное ценообразование. Рынок позволяет заработать. Потом собственники будут громко рассказывать, какой у нас тяжелый рынок, какая непривлекательная у нас инвестиционная среда, какое

¹ Это термин, который используется для описания времени, когда с заказом что-то делают. Точного соответствия ему в русском языке нет. Самое близкое – чистое технологическое время или время обработки. Например, время пролеживания в таре не является touch-time.

у нас давление и вообще заработать у нас невозможно. Ребята, нагнитесь хотя бы!

У нас в России легко стать лучшим, нужно просто выполнять свои обещания! Так вы станете уникальной компанией!

Как сделать так, чтобы цены при ценообразовании в разных сегментах не влияли друг на друга?

Ответ состоит в том, чтобы сегментировать рынок так, чтобы друг на друга не влияли границы. А единственный надежный способ такого сегментирования – это уровень решаемых проблем. Если состав проблемы разный, то это точно разные рынки. Если напряженность проблемы разная, то это разные рынки. Если потребность в решении разная, то это разные рынки. Следует сегментировать по проблемам – и ни по каким другим критериям.

Это тяжело дается маркетологам. Теория ограничений четко различает тех, кто занимается маркетингом и продажами. Для маркетологов в Теории ограничений есть образ утки, сидящей на озере, и охотника, который по ним стреляет. Задача маркетолога в том, чтобы утки сели и приклеились, а задача продажника – аккуратно и метко отстреливать приклеенных уток. Чтобы утки приклеились, нужно очень точно попасть в их проблемы, а для этого есть механизм разработки предложения ценности, или так называемый «мафия оффер» – предложение, от которого нельзя отказаться. Эта тема не входит в рамки того, что мы рассматриваем. Это большой блок, связанный с разработкой предложения ценности. Понимание состава ценности для ваших покупателей – это и есть основа для сегментирования и для ценообразования.

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРИ ОЦЕНКЕ СИТУАЦИИ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, КОТОРЫЕ ПРИМЕНЯЮТСЯ В РАМКАХ ТЕОРИИ ОГРАНИЧЕНИЙ

В словаре Теории ограничений фундаментально общеприняты два показателя из трех. Третий – это изобретение, которое было сделано для конкретных проектов конкретной компании в конкретных ситуациях. Он сложен в понимании, и не всегда и везде этот показатель рационален. Он называется ROIDD (Return on Inventory Dollar Days). Это самый специфический показатель из всех, его достаточно сложно понимать и применять. Он предназначен для конкретной ситуации, когда компания жестко ограничена в деньгах и не в состоянии закупать необходимое. Показатель рентабельности замороженных денег применим только

ко для торгующих компаний, для запасов сырья и готовой продукции его сложно рассчитать. Но для торговой компании, испытывающей жесточайшую нехватку денег, показатель очень полезен. Два других показателя – TDD и IDD – это словарные показатели ТОС, которые интегрально характеризуют качество работы цепей поставок.

TDD – долларо-дни (или, по-русски, рубле-дни) Прохода. В словаре у него есть понятие-близнец, которое обозначается как TVD (показатель «долларо-дни Прохода», если у вас валюта не доллар). Можете столкнуться с написанием TDD/TVD. Использование одной из этих аббревиатур зависит только от того, используете вы доллары или любую другую валюту. Я стараюсь не переводить аббревиатуру, просто использую TDD.

В словаре этот показатель определяется как показатель надежности цепи поставок, который отражает тот факт, насколько цепь поставок выполняет все взятые на себя обязательства. Это все, что сказано в словарном определении. При этом он применяется для оценки надежности цепи поставок, которая работает в режиме «для наличия», для оценки того, какой уровень наличия обеспечивает ваша компания, ваша цепь поставок с точки зрения выполнения своих обязательств перед клиентом и, исходя из этого, заработка для компании.

Точно так же называющийся показатель применяется и для оценки ущерба, который понесла компания в результате того, что она не исполнила в срок заказ или не завершила проект. Аббревиатура точно такая же, хотя считаются эти показатели несколько по-разному и варианты их использования различаются. Более того, они будут различаться в зависимости от того, осуществляете вы стандартные поставки с определенной периодичностью или реализуете проект целиком с расчетом после его завершения. Так получилось, что одно и то же понятие применяется в обоих случаях.

В чем состоит идея этого показателя? Впервые этот показатель появился в решении для производства «под заказ» (напомню, что ТОС «родилась» в производственном цеху) как попытка ответить на вопрос: «Я просрочил два заказа. Какой из них будет иметь более высокий приоритет?» В классическом решении производства под заказ приоритеты заказов определяются статусом буфера заказа с точки зрения времени отгрузки: чем меньше времени остается до отгрузки, тем больше в красной зоне находится буфер и тем выше приоритет заказа. Но, так или иначе, при любых уровнях управления встречаются заказы, сроки исполнения которых мы срываем. Считается «отличным» уровень управления, если доля сорванных заказов составляет менее 5%. Мы уже обсуждали показатель On-Time-In-Full (OTIF). Если в срок и в полном объеме не выполнено 5% заказов, то это «отлично», если в пределах 10% – «хорошо». Следовательно, просроченные заказы возможны даже в случае, когда мы отлично управляем.

В ситуации, когда два заказа мы просрочили, какой из них нужно делать в первую очередь?

Нигде не запротоколировано, как думал Эли Голдратт, но мое предположение заключается в том, что он опирался на одну известную идею: «Время – деньги». У нас есть задача сравнить между собой два заказа, один из них может иметь большой показатель Прохода, а другой – маленький. Соответственно, нужно оценить ущерб от срыва первого и второго заказов. Чтобы получить ответ на этот вопрос, Голдратт взял величину Прохода от этого заказа и умножил на каждый день опоздания. Очевидно, что каждый день опоздания более дорогостоящего заказа приносит больший ущерб, нежели каждый день опоздания более дешевого заказа. Два прямоугольника одинаковой площади (рисунок 35). Это значит, что опоздание более дорогостоящего заказа на меньший срок равносильно опозданию более дешевого на больший срок. Так

и появилась концепция, которую Голдратт назвал «долларо-дни Прохода».

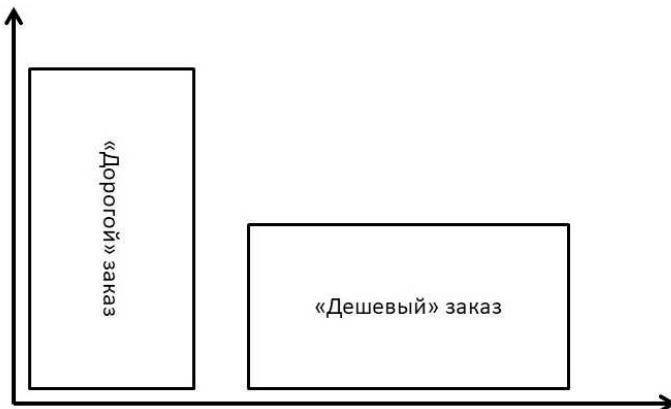


Рисунок 35. Время/деньги для заказа с большим и маленьким Проходом

В словаре специально оговаривается, что этот показатель используется для того, чтобы оценивать ситуацию в динамике, и для того, чтобы сравнивать между собой ущерб от разных заказов, имеющих разный показатель Прохода. Также в словаре специально оговаривается, что сам по себе показатель «деньго-дни» нельзя сравнивать ни с деньгами, ни с днями. Он имеет смысл только в сравнении сам с собой. Он появился изначально в производстве под заказ, где мы сравниваем ущерб от «просрочки» разных заказов с точки зрения опоздания.

Позднее было разработано решение под общим названием Replenishment, которое также может называться «Производство для наличия», «Дистрибуция для наличия», «Закупки для наличия», — это отдельная тема, хотя механизм тот же: пополнение и обеспечение постоянного на-

личия. Когда появилось это решение, то появилась задача оценить ущерб, который понесет компания от того, что не обеспечила наличия того или иного товара, обязательство иметь который постоянно она на себя приняла. Здесь на помощь пришел тот же показатель «долларо-дни Прохода».

В случае, если мы управляем ситуацией для наличия, то есть считаем этот показатель для запасов, то он считается как скорость продаж, умноженная на величину Прохода с единицы, умноженная на количество дней отсутствия этой номенклатурной позиции. После этого показатель суммируется по всей компании. Считается для каждой отдельной позиции и дальше агрегируется для всей компании.

Как это интерпретировать?

В случае, если это связано с управлением запасами, то это практически оценка упущеной прибыли компании. Цифра, которую мы получаем, по сути, отвечает на вопрос, какую дополнительную прибыль могла бы заработать компания, если бы обеспечила наличие всей номенклатуры или данной конкретной номенклатуры, в зависимости от того, рассматриваем мы компанию в целом или конкретную номенклатурную позицию, при сложившейся скорости потребления и уровне Прохода. По сути, это упущеная прибыль от отсутствия товара. Показатель, который очень хорошо знаком любой розничной торговой сети.

Если мы применяем его для производства или поставок под заказ, то он показывает, какую прибыль компания могла бы заработать, если бы вместо того, чтобы заниматься просроченным заказом, приняла в работу заказ такого же размера. В первом случае у нас есть статистика и скорость продаж; хотя и можно спорить, насколько эта статистика надежна, но мы можем на нее опереться, в то время как во втором случае мы опираемся только

на предположение, что наличие свободной мощности позволило бы нам иметь больше заказов, а мы заняли нашу мощность производством того, что уже просрочено и лишило возможности заработать дополнительные деньги. Такова интерпретация этого показателя при производстве под заказ.

При этом при производстве под заказ есть варианты расчетов. Первый вариант – когда мы регулярно что-то поставляем. В этом случае все очень просто: сумма Прохода, которую мы зарабатываем за такой заказ, умножается на количество дней просрочки. Это и есть потенциально упущеная прибыль. Если заказ длительный, то иногда имеет смысл всю сумму Прохода, которую мы должны заработать за выполнение этого заказа, «размазать» на время, которое нам нужно для его выполнения, то есть получить тот самый Проход в день на занятые мощности. И в этом случае расчет мы делаем не по всей сумме Прохода, а по Проходу в день, умножая на количество дней опоздания, и получаем ответ на вопрос, сколько прибыли мы могли бы заработать, если бы вместо того, чтобы грузить свои мощности этим заказом, который просрочен, взяли бы в работу еще один такой же заказ либо проект. Показатель «деньги-дни Прохода» – это негативный показатель, который показывает объем прибыли, который мы упускаем из-за того, что не выполняем свои обязательства.

Это показатель выбора приоритетов. У нас есть дилемма: мы запускаем в производство продукт «А» или продукт «В»? Если есть буфер поставки и нет просроченных заказов, то мы руководствуемся состоянием буфера, исходя из правила приоритета на основе буфера на складе или буфера критической цепи, то есть того самого буфера, который защищает нас от неопределенности в поставке клиенту. Если сроки заказов уже «горят», то возникает вопрос: какой заказ делать в первую очередь и выделить ему максимум ресурсов? И тогда вступает в силу индикация

по TDD, потому что в этом случае учитывается каждый день просрочки.

Именно поэтому показатель TDD тактический. Он используется для принятия решения здесь и сейчас. В одном из проектов было опытным путем установлено, что срыв одной поставки по отсутствию товара клиенту приводит к потере пятикратного объема. Мы не считали это в TDD, но нигде не запрещено при расчете TDD учесть Проход не только от этой поставки, но и умножить ее на шесть, потому что клиент уйдет к конкуренту, пройдет по рынку и вернется к нам только тогда, когда все конкуренты облажаются.

Особенность всех специфических показателей ТОС, которые мы разбираем: они *используются в ситуациях, когда решение нужно принять здесь и сейчас и все стандартные механизмы расчета будут долгими и на слишком большие горизонты времени*.

Часто спрашивают: почему я утверждаю, что TDD – оценка упущененной прибыли? Ведь для того, чтобы посчитать прибыль, нужно из Прохода вычесть операционные расходы.

Ответ предельно прост: вы уже получили и зафиксировали прибыль, поэтому каждый рубль Прохода, который вы могли бы получить, стал бы вашей прибылью.

Второй специфический параметр, который тоже является словарным, – это показатель IDD (Inventory Dollar Days), или IVD, что все равно обозначает «деньги-дни запасов».

В словаре IDD определяется как «мера эффективности». Вообще-то, «effectiveness» с английского правильнее переводить как «результативность». Почему в данном случае в словаре был использован этот термин, я не знаю. Судя по смыслу этого показателя, здесь был бы правильным термин «efficiency» – «экономичность». Это мера эффективности цепи поставок, которой оценивают, выполня-

лись ли цепью поставок действия, которые не следовало выполнять, в результате чего в цепочке поставок хранятся запасы, которые не нужны клиенту.

Это попытка ответить на вопрос, сколько денег мы заморозили в системе. Важно: IDD считается только для запасов! IDD считается как стоимость приобретения, умноженная на количество дней, которые товар или сырье проведет в запасах. Как считать количество дней, в словаре не определено. Поэтому есть разные варианты подсчета.

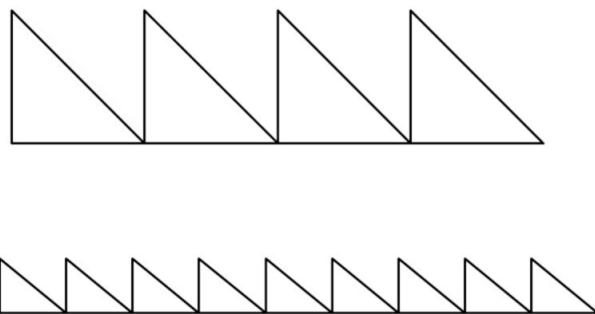


Рисунок 36. Модель расчета IDD

Для того чтобы проиллюстрировать свои рассуждения, я набросал две картинки (рисунок 36), которые объясняют саму концепцию IDD. IDD – это площадь треугольника. Мы купили партию товара, и она с какой-то скоростью у нас потребляется. Теоретически к моменту, когда она закончит потребляться, мы привезем следующую партию товара, и она опять будет с какой-то скоростью потребляться. Поэтому IDD – это площадь треугольника. Но напоминаю, что площадь треугольника – это площадь прямоугольника, деленная пополам. Это вопрос точности геометрической и физической модели, которую мы используем. Так же как TDD, IDD нельзя сравнивать ни с временем, ни с деньгами.

Это деньги-дни. Соответственно, чем больше площадь треугольника, тем больше средств у нас заморожено.

В классическом определении не учитываются запасы, которые заказаны, но еще не поступили на склад. Можно ли использовать запасы, которые едут?

Я считаю, что да.

Это зависит от финансового цикла. Деньги заморожены только в том случае, если мы вносим предоплату до поставки. Для того чтобы корректно рассчитать IDD, нужно рассчитать длину финансового цикла, то есть время, которое проходит от момента, когда мы заплатили первый рубль, до момента, когда он к нам вернулся в виде выручки.

Самый простой вариант расчета IDD через время нахождения на складе – это оборачиваемость в днях, умноженная на стоимость приобретения. А вообще-то, если мы вспомним, что все показатели ТОС, по сути, показатели антикризисного управления, то можно считать и по-другому: сумма запасов, умноженная на Days Inventory on Hand (DIOH), на то время, которое они будут продаваться со сложившейся скоростью продаж.

Тут есть важное допущение: нигде не сказано, за какой период мы должны считать эту скорость. Это самый простой вариант расчета: мы просто умножаем сумму закупки на время нахождения в запасах. Вариант хороший, но он не отвечает на вопрос о замороженных деньгах.

Он годится при отсутствии сведений о длине финансового цикла, если у нас есть сложности с другими способами расчетов. Как говорил Голдратт: «Лучше быть почти правым, чем совершенно точно заблуждаться». Но если мы действительно хотим посчитать заморозку денег, то нам нужно определить длину финансового цикла для сделки, а он в себя включает:

1) время предоплаты поставщику, притом я бы использовал средневзвешенное. Стандартная схема поставки:

10% оплаты при заказе, потом 40% перед отправлением из порта и 50% по прибытии в порт. За 180 дней у нас 10%-ная предоплата, за 60 дней – 40%-ная предоплата, и, по сути, за две недели до прибытия у нас еще 50%-ная предоплата. То есть 0,5 – это последний платеж, его мы платим за 14 дней; 0,4 перед ним за 60 дней и 0,1 – это первая предоплата за 180 дней. Как посчитать, какой получается средневзвешенный срок? Величину предоплаты умножаем на дни и дальше просто суммируем. Получается 49 дней средневзвешенной предоплаты (взвешенной по сумме);

2) затем продукт приходит к нам на склад. Допустим, что он лежит у нас на складе еще 30 дней;

3) потом мы продаем его с отсрочкой. Допустим, у нас средневзвешенная отсрочка – 30 дней.

Итого, срок заморозки денег – 109 дней.

IDD, который мы должны посчитать с учетом всех способов оплаты, – это сумма, умноженная на 109 дней. А дальше можно сравнить с этой же суммой, но с постоплатой. Например, поставщик дает вам постоплату не 47 дней, а минус 1,5 месяца. Что у вас будет с финансовым циклом? 15 дней. Сумма та же, но замораживается всего на 15 дней. Это и есть показатель IDD.

Вот вам два финансовых цикла, и вот вам сумма заморозки. В одном случае 109 руб/дн заморожено, в другом – 15 руб/дн. Тем не менее это и есть показатель того, как долго и насколькоочноочно в вашей системе застрянут ваши деньги. Самое интересное, что они не могут быть превращены в деньги быстрее, чем за длину финансового цикла.

IDD используется для управления запасами и для оценки того, насколько экономично мы этими запасами управляем. Этот показатель имеет смысл сравнивать только сам с собой. Этот показатель является обратной функцией от оборачиваемости. Чем выше оборачиваемость,

тем меньше показатель IDD. Растущий показатель IDD показывает, что оборачиваемость у вас падает.

Третий показатель самый спорный – ROI^{DD}-рентабельность замороженных денег. Откуда появилась необходимость в этом показателе? Можно ли без него обойтись? Теоретически можно.

Он появился как попытка заменить классический ROI. На рисунке 37 формула «Дюпон».

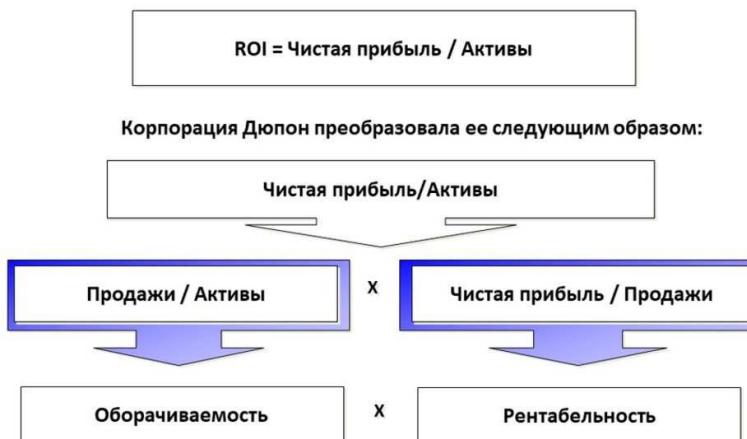


Рисунок 37. Формула «Дюпон»

Рентабельность – это прибыль, деленная на что-нибудь. ROI или ROA, рентабельность инвестиций или рентабельность активов – это одно и то же. В корпорации «Дюпон» выделили два операционных показателя, с которыми можно работать. Продажи, деленные на активы, – это оборачиваемость, умноженная на прибыль, деленную на сумму продаж, то есть рентабельность продаж. Произведение оборачиваемости и рентабельности и дает нам собственно ROI.

Единственный недостаток классической оборачиваемости и классической ROI (здесь нужно учитывать, что этот недостаток у нас в стране не всегда проявляется): у классических западных учетчиков и оборачиваемость, и ROI считаются за год. Ни на каких других временных отрезках этот показатель не считаются. Почему? Ответа нет. Почему не могут посчитать за месяц, квартал или неделю? Не знаю. Коэффициент оборачиваемости в разах в год, а не в днях, и рентабельность инвестиций считается в годовых. А для того, чтобы принимать решение, это очень крупный отрезок времени.

Так вот, показатель рентабельности замороженных средств (ROIDD) был придуман для проектов, где дефицит денежных оборотных средств был запредельным, где торговая компания не могла позволить себе закупить весь товар, который нужно купить и положить на склад. Нужно было в первую очередь закупать то, что быстрее вытаскивает из ямы. При этом рентабельность и маржинальность вообще не важны, а важно количество своих денег, которое нужно вложить. И тогда был введен показатель, который считался предельно просто: Проход, который мы зарабатываем в день от продажи единицы товара, деленный на замороженные деньги (IDD), которые считались как сумма закупки, умноженная на финансовый цикл. Чем короче финансовый цикл, тем меньше заморозка, тем выше этот относительный показатель. Дальше поступали просто: те позиции, где IDD за счет финансового цикла отрицательный, заказывали поставщикам в первую очередь. Заработок на таком товаре не требует инвестирования своих средств. Здесь зарабатываем за счет поставщиков, кредитуемся у поставщиков.

Например, компания, поставляющая комплектующие для компьютеров, сначала заказывала товары с отрицательным IDD в соответствии с буферами. Остальные товары сортировались по убыванию показателя: Проход

в день, деленный на IDD, где IDD рассчитан по финансово-му циклу компании. Закупались те товары, на которые хватало сейчас денег. Дополнительное условие: сумма ТВС сразу же из выручки отправлялась на закупку товаров. С каждого 100 рублей поставщикам выплачивалась половина. Оплата поставщикам происходила с точки зрения того, чьи товары быстрее всего превратятся в деньги, чтобы не занимать у банков и не приносить свои. Именно так работает показатель IDD. Это показатель не антикризисного, но кризисного управления, когда идет борьба за живучесть. Этот показатель отвечает на вопрос, какой товар дает максимальный заработка при минимальном вложении денег.

Чем выше ROIDD, тем лучше. Если IDD отрицательный, то сначала заказываем все, что имеет отрицательный IDD, до целевого уровня буфера. Чем больше по модулю IDD, тем лучше. Чем отрицательнее IDD, тем лучше.

Применять этот показатель во всех случаях не обязательно. У большинства компаний не бывает такой жесткой ситуации с деньгами, когда на него нужно опираться.

Вот пример из реального проекта, где мы с закупщиком считали выгодность маленькой и большой партии. Это был один и тот же поставщик, поэтому считали только поставку, которую должны были привезти на склад. Маленькая партия на 7000 долларов, большая – на 12 000. Соответственно, если привезем маленькую, то заработкаем 7350, если большую – 12 600 долларов. Вот стоимость логистики, которая отчасти зависит от стоимости партии, а вот чистый Проход, который заработкаем с этой поставки: чуть меньше 4000 и 7800. Это будем продавать полгода, а это 309 дней. Соответственно, здесь заработкаем 55% на вложенные деньги, а здесь 65%. Дальше начинается математика, привязанная к годовым. У меня доходность переведена в ROI годовых. Выясняется, что несмотря на то, что Проход в день по маленькой партии составляет

21,39 доллара, а по большой аж 25,28 доллара, относительно вложенных денег маленькая партия даст нам 111% годовых, а большая – 76,5%. Рентабельность маленькой партии в 1,5 раза выше, а скорость набора этой рентабельности в 2,5 раза быстрее. Это без учета финансового цикла, то есть условий оплаты.

Вот три специфических показателя, два из которых словарные, а третий – это изобретение, которое было сделано в процессе жесткого кризисного спасения компании. ROIDD в первую очередь применяется для торговых компаний, но не поможет с сырьем. Для производственных компаний использование понятия «финансовый цикл» при расчете IDD обязательно.

Первые два показателя просто характеризуют то, насколько мы ошибаемся при работе в цепочке поставок, и отслеживать их нужно в динамике. Они должны уменьшаться или хотя бы не расти.

ROIDD – очень специфический показатель при спасении компании в условиях жесткой нехватки оборотного капитала. Правило остается прежним: чем выше показатель рентабельности замороженных денег, тем быстрее эти деньги превращаются в новые деньги. ROIDD работает в тех случаях, когда катастрофически не хватает оборотного капитала и нет возможности привлечь средства со стороны. Это система борьбы за живучесть в подводной лодке: помочь не придет, отсек задраен. Тот, кто в отсеке, тот и борется за свою жизнь.

УПРАВЛЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ

БУФЕР ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ И УПРАВЛЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ

Надо сказать, что эта тема тоже не нова.

С точки зрения принятия управлеченческих решений дебиторская задолженность является инвестициями, то есть замороженными деньгами. Деньги, которые мы вкладываем в виде предоплаты нашим поставщикам или в виде отсрочки оплаты за отгрузки для наших покупателей, – это деньги, которые являются инвестициями.

Это очень хитрые инвестиции, которыми мы должны очень аккуратно и тонко управлять, потому что самый простой способ увеличения продаж – это большие скидки и большие отсрочки. Во многих компаниях менеджеры по продажам с удовольствием предоставляют своим клиентам скидки и отсрочки, таким образом увеличивая объемы продаж. Но, как мы с вами уже видели раньше, уве-

личение объемов продаж, приводящее к замораживанию денег в виде дебиторской задолженности, способно компанию обрушить. Более того, если компания попадает в ситуацию банкротства, то совершенно точно наши дебиторы не побегут тут же отдавать долги, а будут ждать, пока конкурсный управляющий не доберется до них и не истребует с них эти денежные средства. То есть в случае с дебиторской задолженностью очень часто работает правило: «Падающего – подтолкни».

При этом в основе того, о чем я собираюсь рассказать, лежит одна исходная посылка. Дело в том, что, поскольку нам необходимо этими вещами управлять, одинаково опасно как набирать на себя обязательств больше, чем мы можем исполнить, то есть увеличивать кредиторскую задолженность, так и раздавать слишком много денег, увеличив дебиторскую задолженность.

Я не открою Америку, если скажу, что у кредиторской и дебиторской задолженности есть два параметра, которые определяют ее размеры, или, скажем так, устанавливают ее лимиты. Есть две переменные, и они независимы друг от друга. Одна из них – это объем задолженности, то есть какую сумму задолженности мы можем взять на себя и исполнить или отдать нашим клиентам, не ставя под угрозу финансовую стабильность или само существование нашей компании. Второй параметр: в течение какого времени мы хотели бы, чтобы долг был нам возвращен. Но если мы посмотрим договоры, связанные с кредиторской и дебиторской задолженностью организаций, то увидим, что часто лимитируется только одна из этих переменных: либо сумма, либо время. И всё! Между тем и кредиторская, и дебиторская задолженность может набираться разными темпами.

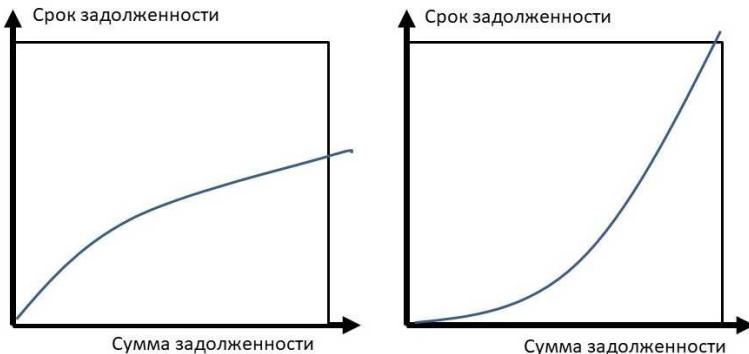


Рисунок 38. Скорость расходования лимитов задолженности

Две картинки (рисунок 38). По оси X у нас сумма задолженности, а по оси Y – время отсрочки, которое мы обещаем нашему клиенту. Если у нас установлен лимит ДЗ только по сумме (левый график), то у нашего контрагента долго не наступит момент, когда он выберет всю сумму. Это значит, что заморозка денег будет все увеличиваться и увеличиваться. Он будет по чуть-чуть, но много замораживать. На правом графике показана другая ситуация: когда мы устанавливаем лимит только по срокам (по оси X). Часто в таком режиме работает ретейл, устанавливая период отсрочки дебиторской задолженности: например, 30, 45, 90 дней – не принципиально. Но в договорах часто не устанавливается лимит по сумме. Это означает, что такая организация также способна создать нам проблемы, вытащив из нас очень много денег.

Если график будет расти еще быстрее, чем нарисовано, то у компании деньги могут закончиться раньше, чем покупатель начнет платить. И та, и другая ситуация ничего хорошего в себе не несет. В пределах мы должны стремиться к тому, чтобы во всех договорах с отсрочкой платежа,

которые мы заключаем, были оговорены и установлены оба лимита: как по сумме, так и по срокам. Если эти лимиты не установлены, то мы изначально подвергаем организацию очень большому риску.

Устанавливая лимит по сумме, мы определяем предельный объем денег, который готовы инвестировать в отношения с клиентом. Если мы будем оценивать лимиты по сумме ДЗ по консервативным сценариям, то спрашивлив вопрос: какой суммой денег мы можем себе позволить рискнуть, давая средства нашему клиенту в ДЗ? Сумма лимитов ДЗ по консервативному сценарию не должна превышать суммы Прохода от сделки. В этом случае мы рискуем только своими доходами. Она не должна быть больше потому, что если мы устанавливаем сумму лимита, превышающую Проход от сделки, то рискуем не только своими деньгами, но и деньгами нашего поставщика. Мы должны будем компенсировать поставщику абсолютно-переменные расходы, и если мы эту сумму отдали на время нашему клиенту, то придется компенсировать ее своими средствами либо не платить нашему поставщику.

По консервативному сценарию сумма лимита по ДЗ не должна превышать суммы Прохода по сделке. Если у вас Проход достигает половины суммы сделки, то отгрузки за планируемый период отсрочки вы делите пополам – это и будет предельная сумма ДЗ, которую вы можете себе позволить, не подвергая компанию риску или минимизируя риски только операционными расходами.

Если этот лимит будет меньше, тем лучше для вас, но верхний уровень рассчитывается именно таким образом. Если у вас Проход 10% от цены, значит, суммовой лимит дебиторской задолженности для ваших клиентов не должен превышать 10% от суммы сделки.

Основная сложность здесь – решить, за какой промежуток времени оценивать сделку. Как минимум, оценивать

сумму сделки нужно за период отсрочки, который прописан у вас в договоре. Это важные вещи, которые нельзя игнорировать при работе с ДЗ и КЗ. Они очевидны и лежат на поверхности. Почему этим не пользуются? Почему всегда возникает вопрос: а на какую сумму мы можем себе позволить дать отсрочку? Ответ простой и очевидный.

Аналогичным образом это работает и в переговорах с поставщиками. Когда вы берете что-либо в кредиторскую задолженность, нужно также понимать, что ваш поставщик не может рисковать всем объемом денег и что совершенно точно предел его риска – это максимальная сумма Прохода, которую он может заработать. Более того, с вашей стороны будет не очень правильно подставлять поставщика, требуя от него лимит задолженности, превышающий сумму его Прохода по вашей сделке за период отсрочки.

Закон Мерфи гласит: «Если что-то плохое может случиться, оно непременно произойдет». Если что-то может пойти не так, оно обязательно пойдет не так. Если вы подвергнете своего поставщика слишком большому риску и не заплатите ему своевременно, то вы можете оказаться без поставщика просто потому, что он не выживет. Сойдутся несколько факторов – и он свалится. Самолеты падают не потому, что кто-то совершил одну грубую ошибку. Чаще это следствие комплекса небольших ошибок, которые приводят к катастрофе. Не имеет смысла выдавливать последнее из вашего поставщика. Нужно понимать, что лимит его риска ограничен его суммой Прохода. Это важно, когда вы договариваетесь об условиях.

Как мы узнаем сумму Прохода поставщика?

С поставщиком вы находитесь примерно в одной отрасли. Вы понимаете, какой уровень Прохода у вас, и на этом строите тактику переговоров. В том числе в ситуациях, которые выходят за пределы того, что мы рассматриваем. Когда у вас не хватает денег инвестировать

в запасы, вы просите поставщика держать запасы под вас (так называемый *supplier management inventory*, когда вы управляете запасами под себя у поставщика). Как правило, поставщика проще уговорить держать запасы под вас, потому что реально он замораживает от той суммы, что вам нужна, половину или четверть. Он может обеспечивать запасы под вас, если вы гарантируете ему потребление.

В производстве бывают исключения, но уровень абсолютно-переменных издержек в цене составляет примерно половину или меньше. Соответственно, за эти пределы крайне нежелательно выходить. Поставщик может сделать более интересное предложение, но это означает, что он склонен к риску или у него большая сумма Прохода. Не надо выжимать из контрагента последнее.

Что делать, если ваш поставщик – консультант или программист и у него вся сумма – это Проход? Тогда нужно понимать его сумму риска. Поскольку у поставщика услуги каждый рубль – это Проход, то важную роль играет период отсрочки.

Здесь вопрос в объемах. Так, у меня «подвесилось» три часа уже на три года (если не больше). Правда, не очень большая сумма. В этом примере я как поставщик отдал в дебиторку три часа своего времени – это сумма риска. Соответственно, у меня есть параллельные заказы, которые риски перекрывают. Но если вы требуете с поставщика в отсрочку сразу месячную выручку, то очевидно, что он может не дожить до оплаты.

В следующем разделе мы будем разбираться, как посчитать необходимый оборотный капитал. и вспомним подходы Рави Гилани, сколько денег по минимуму необходимо компаний. Понятно, что как только ваши требования ухудшают структуру оборотного капитала настолько, что поставщик не доживает до конца периода отсрочки, то это неприемлемые условия.

В сфере моей деятельности ничто так сильно не поднимает уровень доверия к клиенту, как стопроцентная предоплата. В ситуации, когда вся выручка идет в Проход, используется предоплатная схема или схема частичного авансирования, которая считается таким образом, чтобы покрыть операционные издержки. В этом случае речь идет даже не о Проходе. Поставщики услуг рисуют и отдают в рассрочку, в ДЗ не Проход, а свою прибыль, устанавливая ее в качестве лимита, то есть они рисуют только своей прибылью. Как правило, других условий нет. Дальше мы увидим, что принципы и для кредиторской, и для дебиторской задолженности одинаковы.

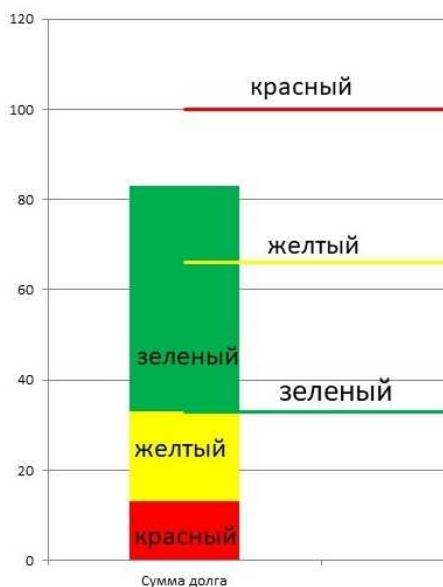


Рисунок 39. Оценка обязательств одного контрагента

Оценка обязательств одного контрагента или оценка обязательств перед одним контрагентом. Как читать эту диаграмму (рисунок 39)? По оси Y – предел суммы ДЗ. Нижнее поле должно быть зеленым, выше – желтое и красное. Выше 100 – черное, это превышение лимита. Высота гистограммы – это общая сумма ДЗ, которую имеет наш контрагент. Точно так же может выглядеть общая сумма нашей КЗ перед поставщиком.

На картинке видно, что мы выбрали более 80% своего лимита по сумме и находимся в красной зоне. Нас, скорее всего, теребят по вопросу погашения задолженности, и мы будем теребить нашего поставщика.

Как происходит в жизни? Как только вы звоните своему дебитору с вопросом «Где деньги?», он становится в третью позицию и готовится к обороне, объясняя, почему у него сейчас нет денег, обещая скоро заплатить, и т. д. Когда к контрагенту приходят за деньгами, то делают большую ошибку, если хотят получить всю сумму. Это для него тяжело, и он на такую жертву идет крайне неохотно.

Из чего состоит столбик на диаграмме? Красная часть – та сумма, которая находится в долге больше $2/3$ срока. Долг в диапазоне от $1/2$ до $2/3$ срока будет в желтой части, а остальная сумма – в зеленоей. Для простоты возьмем отсрочку в 30 дней. Срок задолженности, которая закрашена зеленым, составляет менее 10 дней. Желтым – от 10 до 20, и только «красная» задолженность (не «почернела») составляет более 20 дней. Это значит, что, обращаясь к дебитору с просьбой вернуть деньги, вы, например, можете из долга в 80 тысяч попросить его заплатить 15 – и после этого к нему вопросов нет. Это сильно упрощает работу и вашему дебитору, и вам. Более того, если вы по этой схеме будете платить кредиторам, то переговоры пройдут гораздо легче. Вы заплатите то, что находится в самой ранней трети, – и большая часть вопросов снимается.

Я на семинарах рисовал аудитории такую картинку и спрашивал: «Вот задолженность вашего дебитора перед вами. Средний уровень его задолженности находится где-то здесь. Когда вы остановите отгрузки этому дебитору?» Обычно звучал ответ: «Никогда». Но, ребята, ведь среднюю сумму задолженности вы вернете только тогда, когда перестанете с ним работать. И то не факт.

Почему имеет смысл рассматривать ДЗ как инвестиции в отношения с клиентом? Если клиент будет постоянно погашать самую раннюю кредиторскую задолженность и не будет выходить за пределы лимита, то это очень хороший клиент. И эта ДЗ будет оборачиваться постоянно. Клиент станет ею пользоваться и станет пользоваться вашими деньгами, и все при этом будут довольны.

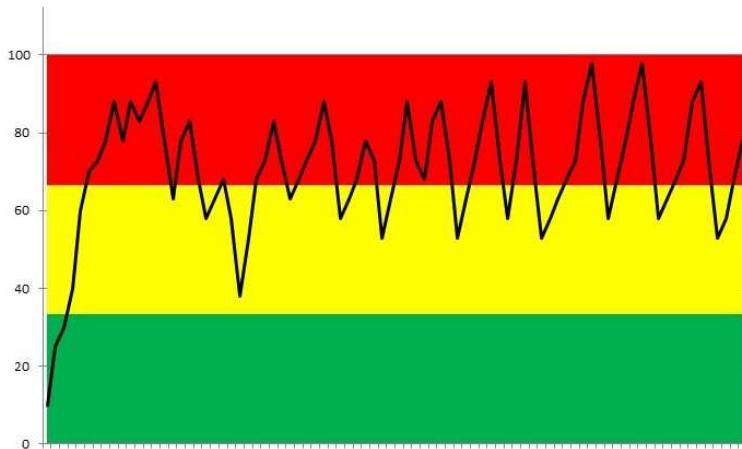


Рисунок 40. Ручное управление задолженностью

Я смоделировал два варианта управления (рисунки 40 и 41). Первый вариант – в режиме «Ручное управление»: я оплачиваю, когда приближаюсь к кредитному лимиту. Второй – в режиме «Оплата регулярная

по 20 000 рублей». Остаток задолженности находится в красном, или изменение задолженности составляет 20. Дальше считается автоматически. Такой вариант менее рискованный, и с таким графиком у любого поставщика не возникнет желания остановить вас. Мы проверяли.

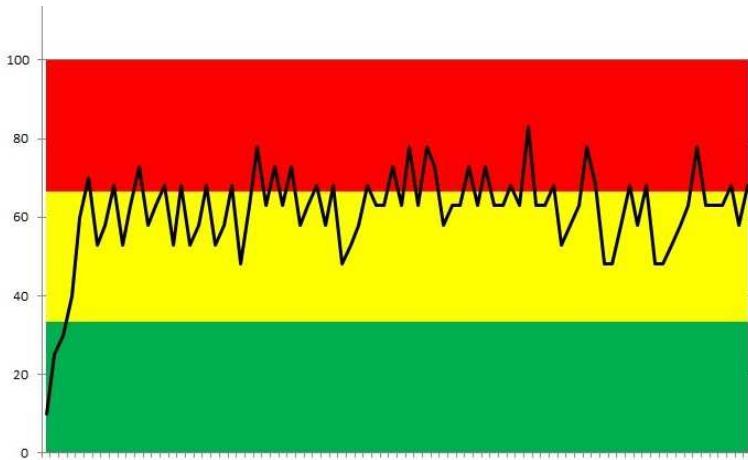


Рисунок 41. Автоматическое управление задолженностью

В одном из проектов, где мы боролись за живучесть компании, правило было таково: с каждого поступившего на расчетный счет рубля мы сразу брали сумму абсолютно-переменных расходов. Каждый день платили поставщикам. Часть уходила на погашение ДЗ, а часть — на оплату новой поставки. Таким образом оборачивали нашу кредиторскую задолженность. Пока так поступали, проблем с поставками не возникало, хотя суммы были серьезными. Но потом генеральный директор ушел в отпуск, а коммерческий директор начал платить по принципу «нравится / не нравится», «забыл/вспомнил». Накопились проблемы в расчетах с поставщиками. Понадобилось два месяца, чтобы выбраться из «стопов» по критическому сы-

рью и комплектующим, дабы не срывать поставки и обеспечить ритмичность работы организации.

Простой принцип, который срабатывает в компаниях в тяжелом финансовом положении: просто выделяете абсолютно-переменные издержки из выручки и начинаете их использовать на то, чтобы оборачивать свою кредиторскую задолженность. Также это может помочь выбраться вашим кредиторам. Они не могут заплатить большую сумму, но могут платить небольшими порциями. Если они будут платить, то вы вполне в состоянии развивать с ними отношения. Посмотрите на собственном примере. Что вам проще: накопить миллион рублей и заплатить за автомобиль сразу или достать из кармана 100 тысяч, взять кредит на 900 тысяч и переплатить в 1,5–2 раза?

У людей, которые получают деньги на ежедневной основе, большие суммы не накапливаются. Они привыкают, что каждый день может произойти поступление. Но это же приводит к снижению нагрузки на кошелек. Они точно не останутся голодными. Этот же принцип заложен и в управлении буфером.

Сделать буфер дебиторской или кредиторской задолженности элементарно. Нужно закрепить в договоре два параметра: лимит ДЗ по сумме и лимит ДЗ по срокам. Если говорим о наших обязательствах, то это будет лимит КЗ по сумме. Притом даже если поставщик не устанавливает нам лимитов по сумме и срокам, то нам целесообразно установить их самим. При этом со сроками ситуация может решаться по-разному.

Я приведу пример, как это делалось на практике. Очевидно, выстраивались лимиты именно по сумме, процент выбора суммы по договору. Поскольку все переведено в проценты, то неважно, какую сумму установили, а важно, какую долю лимита выбрал контрагент. А что касается лимита по срокам, то здесь на практике учитывали важную вещь. Скорее всего, контрагент будет опаздывать с плате-

жами. Когда вы устанавливаете лимиты по срокам, на мой взгляд, целесообразно желтую границу проводить на срочке, который у вас записан в договоре, а красную границу обозначить как некий период терпения. У нас в договоре была прописана отсрочка 30 дней, и еще 15 дней мы были готовы терпеть. Итого период от «зеленого» до «черного» составлял 45 дней. Если клиент оплачивал в эти 15 дней, то поставки ему не останавливали, но как только он выходил в черную зону, наступало основание для остановки отгрузок. Пока он не войдет в норматив.

Всем хорошо известна практика стоп-отгрузок. Всегда есть страх, что если мы остановим клиента, то он больше к нам не вернется. Не надо бояться. Если вы надежный поставщик, если вы поставляете качественную продукцию, если претензий к вам по показателю «выполнение заказов в срок и в полном объеме» нет, то даже если ваш покупатель переключится на другого, последовательность событий будет такой: он наберет долги у вас, потом наберет долги у следующего поставщика, дождется, пока ему остановят отгрузки, вернется к вам, заплатит и снова возьмет. Дальше или все повторится по кругу, или он привыкнет платить по чуть-чуть и вы его не будете останавливать. Построить такой инструмент можно на любом отчете, который есть в типовых отчетах «ДЗ по срокам» и «КЗ по срокам». Дальше на основе этих отчетов все строится без проблем. Все, что в «черном», мы останавливаем. Это сильно облегчает работу не только руководителям, но и нашим линейным менеджерам.

На рисунке 42 все мои контрагенты. Какими из этих дебиторов в обязательном порядке должен заниматься мой менеджер по продажам?

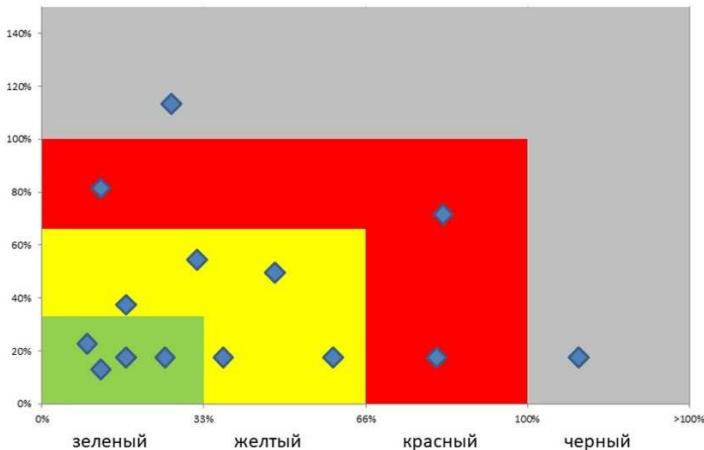


Рисунок 42. Буфер задолженности контрагентов

Черных мы останавливаем и ждем, пока они войдут в норму. Менеджер должен заниматься красными и двигаться в нижний левый угол. Простой механизм, который позволяет обеспечить фокусировку внимания нашего менеджера по продажам на самых важных для нас сегодня контрагентах. Если мы не дадим ему такого инструмента выстраивания приоритетов, то он будет звонить не тем, кому надо, а тем, с кем у него отношения лучше, но это не лучший вариант развития для нашей компании.

Таким же образом происходит фокусировка на тех контрагентах, кому нам надо заплатить сегодня. Если мы заменим слово «дебиторы» на «кредиторы», смысл картинки не поменяется. Всем, кто в зеленом, сегодня можно не платить. Платить надо тем, кто находится в красном, черном и, если есть деньги, в желтом. А когда такого инструмента нет, то мы платим тем, кто громче кричит.

Вот такая простая схема управления задолженностями перед дебиторами и кредиторами, которая может быть реализована в любой компании достаточно легко. Ключевое различие текущих регламентов и такой визуализации заключается в скорости принятия решений и анализа информации.

СКОЛЬКО ДЕНЕГ НУЖНО КОМПАНИИ? РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В ОБОРОТНОМ КАПИТАЛЕ

РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В ОБОРОТНОМ КАПИТАЛЕ

Если до сих пор мы просто разговаривали об учете и последнее, что разбирали, это управление своими обязательствами, лимитом дебиторской и кредиторской задолженности, то теперь подбираемся к главному вопросу, который задают собственники финансовым директорам и с которым часто у директоров возникают проблемы.

Мы попытаемся ответить на вопрос: *сколько денег надо компании?*

Здесь есть одно расхождение между тем, что говорит Рави Гилани, и тем, как это вижу я. Рави называет оборотный капитал «cash», то есть деньгами. На мой взгляд, это избыточное упрощение, потому что, строго говоря, у нас деньги в активах существуют в разных формах: в виде де-

нег на расчетном счете, в виде дебиторской задолженности, в виде запасов. Они формируют раздел баланса, который называется «текущие (или оборотные) активы». Это то, что постоянно обрачивается. За вычетом собственно денег на расчетном счете это и составляет основное понятие «инвестиции», то есть замороженные деньги или деньги, связанные в компании, которые должны будут превратиться через какое-то время в Проход. Поэтому я все-таки говорю не о деньгах, а об оборотном капитале.

Впервые с этой историей мне довелось столкнуться, когда мы боролись за жизнь компании и на ходу «изобретали велосипеды». В то время подход Рави Гилани мне не был известен, и пришлось искать решение конкретной проблемы самому. Найденное решение подтверждает то, что Теория ограничений – это все-таки вполне себе научная теория и нет ничего практичеснее, чем хорошая теория.

Двигаясь независимыми путями и решая схожие проблемы, мы пришли к схожим решениям. Есть некоторые различия, но в процессе проекта было обнаружено, что если в оборотный капитал добавить денег, то компания начинает расти, у нее появляются возможности для роста. Если не добавлять денег в оборотный капитал, то никакие усилия по увеличению продаж, по стимулированию работы с клиентами, разработке предложения ценности – ничего не дает результата. И только потом я услышал от Рави Гилани, что это является диагностическим признаком того, что мы находимся в ситуации, когда компании просто не хватает денег, не хватает оборотного капитала.

Для тех, кто не будет смотреть видео на канале, я вкратце пробегусь по мысли Рави Гилани. Рави говорит, что ограничение рынка существует только в том случае, если ваш уровень исполнения заказов в срок и в полном объеме составляет более 95% и вам принадлежит половина мирового рынка. Если это не так, то у вас нет ограничения рынка, у вас есть ограничение заказов, то есть у вас

проблемы с поиском заказов. Вы почему-то не можете продавать.

Если ваш показатель OTIF (On-Time-In-Full) менее 95%, то проблема не в рынке. Проблема где-то внутри. Посмотрите, не загружены ли ваши ресурсы близко к 100%. Если это так, то у вас ограничение мощности. Под производственными ресурсами мы понимаем достаточно широкий спектр ресурсов. Когда мы занимаемся оказанием услуг, то производственными ресурсами являются сотрудники. Если они загружены под 100%, то мы тоже имеем проблему ограничения мощности. Проверяется это элементарно: если добавленная мощность позволяет обслуживать больше заказов, то мощность – ограничение.

Ограничением у нас могут быть поставщики. Может оказаться, что наши поставщики не очень своевременно поставляют сырье, не поставляют его совсем или ограничивают нас в поставках. Рави задает правильный вопрос: а потребляете ли вы 50% мирового рынка ресурсов? Если нет, то у вас нет ограничения поставщиков. Скорее всего, проблема в том, как вы этих поставщиков отбираете и как принимаете решения. Где-то на рынке есть поставщики того, что вам надо, у которых вы могли бы закупать комплектующие, сырье, товары. Возможно, это будет дороже, но у вас есть возможность обеспечить компанию необходимым.

Почему ваши поставщики не поставляют? А вы хороший покупатель? Может, вы плохо погашаете задолженность, платите нерегулярно? Тогда проблема не в поставщиках, а в платежах. Вопрос платежей связан с доступностью ваших денежных средств. Здесь есть две проблемы. Одна из них – это собственно управление наличными, деньгами, о которой я планирую поговорить в завершающей части книги. Если мы не управляем ликвидностью, необходимыми суммами денег, то нам не хватает средств, чтобы профинансировать платежи. Эта проблема приводит к тому, что мы

не можем обеспечить спрос, не можем расти, и это становится ограничением. Ситуация, когда ограничением действительно становится наличность.

Вторая проблема: у нас может быть достаточно наличных денег, но не хватать оборотного капитала, всех доступных в системе денег в виде инвестиций для обеспечения требуемого роста. Этой теме как раз посвящен данный раздел.

Ключевой вопрос, на который нужно себе ответить: какой объем оборотного капитала нам необходим и достаточен для того, чтобы компания чувствовала себя хорошо?

Что такое оборотный капитал?

Оборотный капитал – это деньги, которые находятся в связанной либо чистой форме. По большому счету разница между запасами и деньгами – это только счет, на котором мы их учитываем. Товары – на счете 41 в российском бухгалтерском учете, материалы – на счете 10, готовую продукцию, как правило, на счете 43, а запасы в виде денег – на счетах 50, 51, 52 РСБУ. Это просто такая разновидность запасов. Она имеет странную форму. Чаще всего это просто цифровая информация, но все равно некий запас. Если надо обеспечить себя такими запасами, то можно применить решение, которое используется для управления запасами. Разрабатывая это решение, я опирался на Теорию ограничений.

Управление запасами, которое обеспечивает их постоянное наличие, строится на двух переменных. Всех, кто желает познакомиться с управлением запасами, отсылаю к моей книге «Управление запасами в цепях поставок. Как обеспечить наличие и не морозить деньги на складах?». Здесь просто скажу, что первая переменная – это надежный срок пополнения, срок, за который мы всегда можем пополнить необходимые нам запасы. Вторая переменная, на которой все строится, – это потребление, то есть по-

требность в этих материалах, этих товарах, а в данном случае – в денежной массе. В какой форме в компании хранится денежная масса? Почему я не считаю чистые деньги на счетах и в кассе, а беру оборотный капитал?

Важно: если компания не остановилась, то деньги могут лежать в виде остатков на счетах, в виде дебиторской задолженности, которую наши покупатели, как порядочные и честные контрагенты, нам когда-нибудь отдадут, если мы не попадем в ситуацию банкротства. Деньги могут лежать в виде товаров или запасов, готовой продукции или сырья, которое мы превратим в новые товары, продадим покупателям и таким образом превратим снова в деньги, получив Проход и деньги на возмещение абсолютно-переменных расходов.

Все это формы существования относительно быстрых денег в нашей компании.

Да, конечно, у нас есть как источник финансирования продажа основных средств, машин, оборудования, но это сложно и долго, а главное – отнимает у нас мощности. Такая составляющая, как дебиторская задолженность, запасы, для того и предназначена, чтобы помогать нам превращать деньги в деньги.

Для того чтобы посчитать потребность в оборотном капитале, нам нужно определить, что такое «необходимо и достаточно».

Первое условие: оборотный капитал должен обеспечивать все наши обязательства за надежный период пополнения. К обязательствам относятся абсолютно-переменные расходы, в данном случае финансирование того, что израсходовали, то есть восстановление запасов, операционные расходы, то есть оплата за мощность, и к операционным расходам добавим все оттоки денег, которые мы уже взяли на себя в качестве обязательств. Все, что мы должны заплатить, мы тоже должны быть в состоянии профинансировать, то есть, помимо наших расходов, мы

должны быть в состоянии профинансировать наши займы и кредиты, инвестиционные программы, если таковые уже на себя повесили. Это все мы должны обеспечить.

Теперь вопрос: на какой промежуток времени нам нужно рассчитывать деньги?

Здесь я бы ввел свое определение. У нас есть понятие «надежный период пополнения для запасов», а для денег я бы ввел определение «надежный период пополнения оборотного капитала». Это полный цикл от момента возникновения потребности в деньгах до момента исполнения всех обязательств.

Когда мы разработали это решение, больше всего меня удивило то, что для того, чтобы ответить на вопрос, который собственники задают финансовым директорам, вся необходимая информациядается студентам экономических вузов в процессе обучения. Есть такой параметр в учебниках, который называется «финансовый цикл». В английском языке его так и переводят – *Cash to cash cycle*, то есть цикл, когда выплаченные деньги превращаются в поступившие деньги.

Как его посчитать?

Чтобы посчитать потребность в оборотном капитале, нам нужно посчитать финансовый цикл. Для этого необходимо посчитать средневзвешенный срок отсрочки платежа покупателем, средневзвешенный срок предоплаты поставщика и средневзвешенный срок нахождения запасов на складах. Последнее – это не что иное, как оборачиваемость складов. Что такое срок предоплаты поставщикам? Это не что иное, как оборачиваемость дебиторской задолженности поставщиков. А что такое средневзвешенный срок отсрочки? Это оборачиваемость дебиторской задолженности покупателей. Эти три слагаемых увеличивают время, в течение которого обрачиваются наши деньги.

Финансовый цикл компании увеличивает дебиторская задолженность поставщиков плюс оборачиваемость склада (оборотиваемость товаров на складе, если мы говорим о торговой компании) плюс оборачиваемость дебиторской задолженности покупателей.

В производственной компании оборачиваемость на складе будет состоять из трех слагаемых: оборачиваемости сырья и материалов, оборачиваемости незавершенной продукции и оборачиваемости запасов готовой продукции.

Уменьшает финансовый цикл компании оборачиваемость кредиторской задолженности перед поставщиками (величина средневзвешенной их отсрочки), оборачиваемость кредиторской задолженности перед покупателями (предоплаты, которые мы получаем от покупателей).

Почему говорится «средневзвешенные»? Потому что сумма, сдвинутая, распределенная по срокам, достаточно сильно влияет на усреднение времени, в течение которого она будет возвращена.

В большинстве компаний мы опереться на средневзвешенную не можем, потому что то, что мы с вами разбирали в разделе «Дебиторская и кредиторская задолженность», не реализовано. Тут ситуация такова: лучше быть приблизительно правым, чем совершенно точно заблуждаться. Это значит, что если нет средневзвешенной, то берем среднюю. Это хуже, но все-таки дает нам цифру. Тем более финансовый цикл дышит, он может удлиняться и укорачиваться по времени. Среднюю величину можно получить в любой компании, лишь бы учетные данные были. Когда мы считаем оборачиваемость, то считаем в сопоставимых ценах. Это значит, что все, что связано с оборачиваемостью дебиторской задолженности покупателей либо кредиторской задолженности перед покупателями, считаем в ценах реализации, то есть в выручке. Если мы хотим получить величину за день, то нужно посчитать среднюю величину задол-

женности и разделить на среднедневную выручку. Все, что касается покупателей, мы считаем в ценах реализации.

Все, что касается поставщиков, мы считаем в абсолютно-переменных издержках. Скажем так, в ценах приобретения. Чаще всего нас интересует задолженность перед поставщиками. Мы в операционные расходы эту задолженность не включаем, мы берем поставщиков сырья, материалов, комплектующих, товаров. Собственно, тогда мы делаем в закупочных ценах абсолютно-переменных расходов в день и получаем оборачиваемость за день. Оборачиваемость складов мы считаем в абсолютно-переменных издержках.

Складывая дебиторские задолженности и оборачиваемость, вычитая кредиторские задолженности, мы получаем длину финансового цикла. Длина финансового цикла – это отрезок времени, за который деньги выплаченные возвращаются с прибылью обратно в компанию (в среднем). Длина финансового цикла и является тем самым надежным сроком пополнения для оборотного капитала. Всё считаем в днях.

Финансовый цикл = Оборачиваемость ДЗ поставщиков + Оборачиваемость сырья + Оборачиваемость НЗП + Оборачиваемость готовой продукции / товаров + Оборачиваемость ДЗ покупателей – Оборачиваемость КЗ перед покупателями – Оборачиваемость КЗ перед поставщиками

Дальше просто. Если у нас есть надежный срок пополнения, то нам нужно просто рассчитать, сколько мы имеем в день абсолютно-переменных расходов, сколько мы имеем в день операционных расходов. Если помните, когда разбирались в показателях и говорили о себестоимости, я обращал внимание, что удобно сравнивать Проход в день с операционными расходами в день. Это нужно для того, чтобы в том числе иметь возможность посчитать потреб-

ность в оборотном капитале. Мы считаем, сколько в день оплачиваем абсолютно-переменных расходов, считаем, сколько в день оплачиваем операционных расходов, добавляем все выплаты по финансово-инвестиционной деятельности, по тем обязательствам, которые на себя взяли. Строго говоря, по определению Голдратта, они тоже являются операционными расходами. Дабы здесь не спорить с экономистами, выделим их отдельной строкой. Получаем то, что мы должны в состоянии профинансировать за счет собственного оборотного капитала. Суммируем эти цифры, умножаем на количество дней в финансовом цикле и получаем потребность в оборотном капитале компании.

Вообще-то, в любой компании в любой момент времени финансовый директор должен быть в состоянии назвать два параметра: какова длина финансового цикла компании в днях и какова стоимость каждого дополнительного дня финансового цикла. Каждый дополнительный день финансового цикла требует наличия в оборотном капитале суммы, равной стоимости одного дня финансового цикла, то есть стоимости абсолютно-переменных расходов, операционных расходов и обязательств по выплатам по финансово-инвестиционной деятельности. Теперь становится понятно, почему все так борются за отсрочки и боятся предоплаты, интуитивно понимая, что, если вы предоплачиваете и продаете в отсрочку, вы удлиняете финансовый цикл и нагружаете потребность своей компании в оборотном капитале.

Для слушателей семинара по управлению деньгами как ограничением у меня есть задачка. Но прежде поясню один момент.

Не все, что составляет наш оборотный капитал, одинаково полезно. Что-то действительно необходимо. Это, грубо говоря, мышцы нашей компании, с помощью которых мы развиваемся, растем, можем что-либо менять, улучшать свою ситуацию, а есть то, что является финансовым

жиром. К мышцам я отношу три вида запасов: готовая продукция, товары, материалы. Все запасы, которые находятся в пределах целевых значений буферов (если пользуетесь Теорией ограничений), – это мышцы. Все, что выше этого значения, – жир. Все, что мы возим под заказ, производим под заказ, но почему-то это лежит на складе, свободное от резерва, – тоже жир, источник финансирования, если вдруг нам будет не очень хорошо. Так же как в человеческом организме жир откладывается на случай голода, так и здесь все, что в овербуфере, – это жировые запасы.

«Мышцы»	«Жир»
Запасы готовой продукции в пределах целевого уровня буфера	Запасы готовой продукции «для наличия» более ЦУБ и свободный от резерва остаток продукции «под заказ»
Запасы товаров в пределах целевого уровня буфера	Запасы товаров «для наличия» более ЦУБ и свободный от резерва остаток товаров «под заказ»
Запасы материалов в пределах целевого уровня буфера	Запасы материалов «для наличия» более ЦУБ и свободный от резерва остаток материалов «под заказ»
Дебиторская задолженность в рамках «рабочих» условий договора	Сомнительная дебиторская задолженность покупателей и вся прочая дебиторская задолженность
Денежные средства на счетах и в кассе	Финансовые вложения (кратко- и долгосрочные)

Рисунок 43. «Мышцы» и «жир» в оборотном капитале

К мышцам относится дебиторская задолженность в рамках рабочих условий договора. Это как раз то, что мы разбирали в предыдущем разделе. Вся дебиторка, которая находится в пределах до красной зоны включительно, – это все еще мышцы. Все, что в черном, – жир. Если только не считать это омертвевшими клетками. Соответственно, деньги, которые находятся на ваших счетах в кас-

се, — это мышцы. Деньги, которые у вас вложены в финансовые инструменты, — чаще всего жир.

У нас с Сергеем Зайцевым возник спор. Он меня поправил в том, что если мы накапливаем, откладываем под большой платеж, то можем держать средства на депозитах просто для того, чтобы они не дешевели. В этом случае их нецелесообразно рассматривать как жир, но все-таки в финансовые инструменты мы вкладываем излишек. Исключение составляют очень короткие финансовые инструменты, типа овернайтов, которые имеют высокую ликвидность, когда деньги легко и быстро могут быть превращены в деньги. Все долгосрочные вложения, долгосрочные депозиты или инвестиции в другие компании — это уже жировые отложения. Притом их достаточно сложно перевести в ликвидность.

Итак, задачка...

Я предлагаю вам взять ручку и попробовать посчитать самим. Задачка относительно простая.

Имеются характеристики:

- средневзвешенный срок предоплаты поставщикам — 30 дней;
- средневзвешенный срок оборачиваемости дебиторской задолженности — 30 дней;
- оборачиваемость запасов — 30 дней;
- операционные расходы компании составляют 100 000 рублей в месяц;
- доля абсолютно-переменных издержек в цене — 70%;
- за последний отчетный период выручка компании составила 600 000 рублей.

Вторая часть исходных данных — структура текущих активов:

- денежных средств на счетах — 50 000 рублей;
- в запасах — 410 000 рублей;
- дебиторская задолженность покупателей — 620 000 рублей, из них сомнительная — 50 000;

- дебиторская задолженность поставщиков, то есть предоплаченные поставки, – 400 000 рублей.

Два вопроса, на которые надо дать ответ.

Первый: каков минимальный размер оборотного капитала, который необходим, чтобы компания могла пройти точку безубыточности?

Второй: сможет ли компания в следующем периоде повторить результат текущего периода?

Какой у нас финансовый цикл? 90 дней. Предоплаты свои и в запасах. Точка безубыточности – это объем выручки, который обеспечивает прохождение, то есть покрытие расходов, – 100 000 рублей в месяц. Доля Прохода в цене – 30%. Это значит, что точка безубыточности здесь – это выручка в 333 000 рублей. Компания должна быть в состоянии профинансировать в месяц 333 000 рублей. Если сумма оборотного капитала меньше одного миллиона, то компания не пройдет точку безубыточности, а значит, рано или поздно обанкротится.

Один месяц финансового цикла стоит 520 000 рублей. Цикл длится три месяца. Значит, нужно 1 560 000 рублей. А у нас 1 480 000 и еще 50 000 сомнительных. Компании хватит, чтобы быть безубыточной, но вырасти она не сможет. Не сможет даже повторить результат.

Конечно, это модельный вариант. Я не знаю, куда делись деньги из оборотного капитала. Но факт, что этого оборотного капитала нам не хватит, даже чтобы повторить результат. Результат в следующем периоде будет хуже. Можете делать все что угодно с маркетингом и мотивацией, но 90 дней финансового цикла и нехватка оборотного капитала на эти объемы означают, что результат неповторим.

	Результат периода	Результат следующего периода	Потребность в ОК
Выручка	600 000,00	585 714,29	
Абс. переменные затраты	420 000,00	410 000,00	
Проход	180 000,00	175 714,29	
Операционные издержки	100 000,00	100 000,00	
Прибыль	80 000,00	75 714,29	
Активы, в т.ч.:	1 480 000,00		
Денежные средства	50 000,00		
Запасы	410 000,00		
ДЗ покупателей	620 000,00		
Рабочая	570 000,00		
Сомнительная	50 000,00		
ДЗ поставщиков	400 000,00		
Имеющийся оборотный капитал	1 430 000,00		1 560 000,00

Рисунок 44. Решение задачи

В этой ситуации два варианта спасения: 1) сокращать финансовый цикл; 2) увеличивать оборотный капитал, даже с привлечением кредитных средств.

Здесь смело приходим к тому, что разработал Рави Гилани. Берем формулу Cash Velocity, скорость превращения денег в деньги, скорость зарабатывания денег за один финансовый цикл:

$$CashVelocity = \left(\left(\frac{S}{TVC} \right)^{1/n} - 1 \right)$$

Это обычные сложные проценты. Выручка (S) делится на абсолютно-переменные издержки (TVC). В нашем случае я для простоты делю 1 на 0,7. Это 143%, и, соответственно, за один финансовый цикл (в нашем случае

90 дней) вложения приносят 42,8% дохода к вложенному. Если мы сумеем взять на три месяца кредит под менее чем 14,2% в месяц, то сможем профинансировать свою оборотку за счет кредитов.

Если надо много и сразу, например удвоить оборотный капитал, то задействуем второй способ — сокращаем финансовый цикл. Сократили финансовый цикл на месяц, 520 000 рублей из оборотного капитала высвободили — получили возможность что-то двигать.

Пример: на одном из заводов после расчета оказалось, что один день стоил 10 миллионов рублей. В этом случае один день отсрочки означает, что 10 миллионов рублей требуется добавить в оборотный капитал. Соответственно, один день сокращения отсрочки — это 10 миллионов свободных денег.

Ситуация нехватки оборотного капитала требует проведения финансового триажа. При этом важно, чтобы недостающие средства вносились в оборотный капитал одним платежом. Детально здесь объяснять не буду, а отошлю к Рави. У него хорошо показано, что если недостающие средства в оборотный капитал вносятся не одной суммой, то они будут просто съедены.

Когда мы считаем IDD, то этот показатель нужно рассчитывать в условиях полного финансового цикла. То, что мы даем на курсе управления запасами, — это сильно упрощенные вещи. На практике длина финансового цикла — это все-таки то, что реально приводит к заморозке денег. Любую сделку можно посчитать с точки зрения заморозки денег. Классический ROI не совсем точно отвечает на этот вопрос. IDD как знаменатель как раз и дает характеристику заморозки денег с учетом отсрочек, предоплаты и прочего. Если этих схем нет, если нет разницы в финансовых циклах, то можно пользоваться обычным ROI.

В любой сделке финансовый цикл может быть рассчитан таким же образом: рассрочки, объем запасов, который

нужен, объем предоплаты. Сделка повлечет за собой необходимость инвестировать соответствующий объем денег. Он либо уже должен быть у вас в оборотном капитале, либо вы должны быть в состоянии профинансиовать весь объем на весь финансовый цикл. Это критически важно!

Мы сейчас рассмотрели самый простой вариант. Теперь про сложности.

Например, как посчитать финансовый цикл компании, которая занимается услугами, да еще и по предоплате? У нее же отрицательный финансовый цикл, и типа все хорошо? Как только у компании финансовый цикл становится отрицательным, то наступает счастье: она живет на деньги поставщиков. Большие проблемы компании с отрицательным циклом состоят в том, что она разбазаривает чужие деньги.

Случай из практики. Компания занимается организацией банкетов. Предоплата вносится за 3–4–6 месяцев до мероприятия. Проблема – не растратить деньги, не оставив ничего на организацию мероприятия. В этом случае особенно важным для вас становится деление выручки на Проход и абсолютно-переменные издержки. Проход вы можете тратить на себя. Это ваши деньги. Но все, что является абсолютно-переменными расходами, – это ваши обязательства, которые должны быть исполнены, а поскольку они сильно отсрочены, то под эти деньги лучше создавать резервы, а по-хорошему – вообще забирать их у себя из-под руки, отбирать у себя возможность залезть в эти деньги.

Основная задача при отрицательном финансовом цикле – разделить свой кошелек и кошелек поставщика. Особенно сложно не залезть в чужие деньги, когда финансовая ситуация тяжелая. Таким образом вы можете выкопать себе яму, когда проходит точку безубыточности, разбазариваете деньги и не исполняете обязательства перед своими клиентами.

К счастью, 90-е годы прошли. Сейчас вы рискуете просто оказаться банкротом, а в то время рисковали бы собственной жизнью.

Теперь о следующей составляющей. Если мы занимаемся проектными продажами или создаем стартап либо новую организацию, то к финансовому циклу необходимо добавить цикл сделки, цикл продажи, потому что нам нужно дождаться от продажи до продажи.

Цикл сделки, например, в консалтинговом бизнесе может составлять от нескольких месяцев до нескольких лет. Если не наполнена воронка продаж, если нет лидов¹, находящихся на нужных стадиях, нет сделок, которые превращаются в продажи, то нам, может быть, придется финансировать компанию в течение года-двух.

Самое страшное, что может произойти, – это перекрытие поступления лидов в воронку. Многие компании, оказывающие услуги, не имеют представления о том, какой длины у них цикл от первого касания до продажи. Значит, минимум, что нужно знать, – это оборачиваемость лидов в воронке, то есть с какой скоростью выходят лиды. При работе с услугами мы считаем даже не по среднему, а по медианному значению, по наиболее вероятному. Мы должны знать медиану воронки продаж, потому что это добавляет длину финансового цикла, который нам нужно профинансировать. Это увеличивает потребность в оборотном капитале на длину медианы воронки продаж.

И здесь такое событие, как пандемия коронавируса, – просто страшный сон, потому что останавливается пополнение воронки. Как только воронка опустела, цикл с медианного значения улетает в год-два. Никакие предоплаты при пустой воронке не спасают. Более того, если вы работаете ремесленником в режиме «я и мастер, я и прода-

¹ «Лид» используется в значении «потенциальный клиент».

вец», то получается классическая ситуация, знакомая всем фрилансерам: то разгрести работу не можешь и некогда продавать, а когда есть возможность продавать, то жить не на что, так как не отложил, не накопил, некогда было посчитать.

Это тема раздела «Расчет потребности в деньгах и буфера денег», в данном случае «чистых» денег. Я тут разделяю понятия. «Оборотный капитал» – это *одна* тема, включающая в себя дебиторку, запасы, деньги. Но когда мы говорим о деньгах на расчетном счете – это *другая* тема, похожая по способу управления, но буфер «чистых» денег нужно считать отдельно.

ФИНАНСОВЫЙ ТРИАЖ

Этот раздел является текстовым вариантом вебинара «Финансовый триаж», запись которого выложена в социальных сетях.

«Триаж» – это термин военно-полевой медицины. Задача триажа – сортировать раненых таким образом, чтобы не тратить время на тех, кто не выживет. Разработал его хирург Николай Иванович Пирогов. Если пытаться спасти смертельно раненного, он все равно умрет, но в это время десять легко раненных станут тяжелыми. Нужно вытаскивать тех, кому можно помочь, а у кого мало шансов на выживание, тем дать морфий, чтоб не мучились. Когда я использую этот термин как финансовый, то имею в виду решение вопроса, стоит ли бороться за конкретную компанию. Потому что если оборотного капитала не хватает даже на прохождение точки безубыточности, как это было

в моей практике, то компанию не спасти. Если нет возможности добавить деньги в оборотку, то случай смертельный. Можно побороться за живучесть компании для того, что ее продать, чтобы минимизировать убытки. Она должна выглядеть работающей и интересной для покупателя.

В этом разделе я покажу пример расчета и расскажу, где взять данные, как проанализировать то, что вы увидите, и что делать дальше.

Как компании выжить в кризис? Начнем с того, какие данные нужно собрать, чтобы пользоваться тем расчетом, который я представляю. Эти данные есть в любой компании, где существует хоть какой-то учет.

Прежде всего определимся с периодом для анализа. Обычно при диагностике мы берем год, но когда речь идет о кризисной ситуации, то можно взять любой понятный период: месяц, квартал. Главное, чтобы цифры были надежные.

Будем работать с реальными цифрами. На рисунке 35 я привожу данные из файла, собранного для реального анализа реальной компании. Все расчеты выполнены в долларах. Вы можете считать в любой валюте¹.

Первая цифра, которая нам нужна, – это выручка.

Вторая цифра – абсолютно-переменные затраты. Как нам уже известно, абсолютно-переменные затраты – это затраты, которые имеют линейную зависимость от объема продаж. Для большинства компаний это закупочная стоимость товаров, это материалы. Сюда могут быть добавлены комиссионные вознаграждения, которые напрямую связаны с объемом продаж, а также прямая сдельная система оплаты труда.

¹ Этот файл вы можете запросить, заполнив форму гугл-документа: <https://forms.gle/TzD5w8kXPBbuypD98>

Рисунок 45. Исходные данные для расчета

Количество дней в периоде	365	
		в день
Выручка	5 500 000,00	15 068,49
Абсолютно-переменные затраты	2 860 000,00	7 835,62
Операционные расходы	2 952 000,00	8 087,67
Расходы	2 136 000,00	5 852,05
Оттоки по кредитам	816 000,00	2 235,62
Изменение инвестиций	-825 935,70	
Дебиторская задолженность Покупателей	-128 759,63	
Запасы	-104 165,40	
Сырье и материалы		
Товары	-104 165,40	
Незавершенное производство		
Готовая продукция		
Дебиторская задолженность Поставщиков	-593 010,67	
Прочая Дебиторская задолженность		

Добавляем только то, что напрямую зависит от объемов продаж (выше было много на эту тему написано). Остальные расходы включаем в раздел «Операционные расходы».

Инструмент, которые мы сейчас рассматриваем, предназначен именно для кризисного расчета. Нам здесь детальность, бухгалтерская точность не нужна. Нужно оказаться в ситуации, когда мы примерно правы, а не совершенно точно ошибаемся. Если немного завышим расходы, то ничего страшного не произойдет. Мы опираемся на те данные, которые у нас есть, и все расходы, которые не являются абсолютно-переменными, включаем в строку «Операционные расходы».

Также в операционные расходы включаем оттоки по кредитам, то есть сумму, которые мы должны выплатить по кредитным обязательствам.

В чем здесь сложность? Если мы являемся плательщиком НДС, то рассматриваем это как переменные расходы и делаем расчет исходя из предположения, что возмещается НДС, который мы платим в составе абсолютно-переменных расходов: берем выручку с НДС, берем абсолютно-переменные расходы с НДС, выделяем НДС и считаем разницу, которую заплатим. По сути, получаем абсолютно-переменные расходы, которые связаны с выплатой НДС. То есть включаем сумму НДС в абсолютно-переменные расходы. Скорее всего, она окажется выше, чем мы реально заплатим. Для ситуации, которую мы сейчас анализируем, это хорошо. Мы получим обоснованный пессимистический сценарий. Если жизнь нас обрадует и ситуация сложится лучше, чем мы рассчитали, то все будут довольны.

Итак:

1. Определились с периодом.
2. У нас есть выручка, абсолютно-переменные расходы, сумма операционных расходов, сумма оттоков по кредитам за этот период.

Следующий блок сложнее:

3. Требуется рассчитать изменение инвестиций, изменение замороженных средств.

В антикризисном расчете основные средства не учитываем. Финансовый триаж делаем только на основании оборотного капитала.

- Что нужно?
- Рассчитать изменение дебиторской задолженности.
- Где взять?

Если вы не ведете учет дебиторской задолженности (ДЗ) или у вас бухучет ДЗ разъезжается с фактическим, то я вам сочувствую, но помочь мне вам нечем. Во всех остальных случаях берете ДЗ на начало и на конец периода, из ДЗ на конец периода вычитаете ДЗ на начало и получаете цифру, которую нужно поставить в поле «Изменение дебиторской задолженности». Это сумма, которая показывает, на сколько у вас изменилась ДЗ. То, что она минусовая, это хорошо. Это означает, что ДЗ сократилась и эти деньги поступили в оборотный капитал.

Так же считаем изменение запасов. Для торговых компаний достаточно посчитать только изменение товаров. В производственной компании придется считать четыре строки.

Точно так же считается ДЗ поставщиков – как она изменилась за данный период. Забегая вперед, хочу сказать: минусовое изменение инвестиций спасло эту компанию в течение года, который мы рассматриваем.

Следующий параметр:

4. Средняя ДЗ покупателей, средняя ДЗ поставщиков средняя кредиторская задолженность перед покупателями и средняя КЗ перед поставщиками.

Рисунок 46. Средние значения для расчета

Средняя Дебиторская задолженность Покупателей	1 933 310,74
Средняя Дебиторская задолженность Поставщиков	3 263 527,83
Средняя Кредиторская задолженность перед Покупателями	1 681 917,75
Средняя Кредиторская задолженность перед Поставщиками	637 025,22
Средние Запасы	3 807 430,93
Сырье и материалы	
Товары	3 807 430,93
В т.ч. без "мертвых"	1 094 000,00
Незавершенное производство	
Готовая продукция	

Как считать?

Строим помесячный отчет, в котором получаем состояние ДЗ, суммируем и делим на количество периодов, усредняем. Эта информация тоже есть практически у любой компании. Не всегда директора или собственники в процессе диагностики владеют этой информацией «на кончиках пальцев», но она доступна при наличии учета.

5. Средние запасы. Они считаются так же, только по соответствующим счетам. Единственное, поскольку во многих компаниях часто оказывается большая доля неликвидов, настоятельно рекомендую выделить из всего склада то, что движется. Конкретно в этой компании двигалась ровно половина номенклатуры, и если посчитать запасы только по этим позициям, то четверть является «живыми». Это важно, это понадобится позже. Этую составляющую, очищенную от неликвидов, надо выделять.

6. Сумма оборотного капитала компании.

Сюда включаем: деньги, ДЗ покупателей, сумму запасов, ДЗ поставщиков.

С исходными данными понятно? Они есть в первой и второй формах баланса у бухгалтера, и отдельно нужно вытащить то, что является абсолютно-переменными расходами. Их нужно вычленить. В производственной компании, которая пользуется себестоимостью, можно использовать корреспонденцию дебетового оборота двадцатого счета с кредитовым оборотом десятого по материалам. Именно эта корреспонденция даст абсолютно-переменные расходы. Все остальное таковым не является. Оборотный капитал – это текущие активы компании: деньги, ДЗ покупателей, все запасы, ДЗ поставщиков. Можно включить прочую ДЗ (переплаты по налогам, переплаты сотрудникам), но она вас не спасет. Если ситуация в компании плохая, то надо понять, как вытаскивать из нее деньги.

Рисунок 47. Расчет суммы оборотного капитала

Оборотный капитал	8 690 396,98
Деньги	100 000,00
Дебиторская задолженность Покупателей	1 856 469,38
Запасы	3 710 062,32
Сырье и материалы	
Товары	3 710 062,32
Незавершенное производство	
Готовая продукция	
Дебиторская задолженность Поставщиков	3 023 865,28
Прочая Дебиторская задолженность	

Оборотный капитал берем фактический на дату анализа. Именно от него мы будем плясать во время проведения триажа.

Переходим собственно к триажу. Как мы уже говорили, слово «триаж» заимствовано из военно-полевой медицины, когда приходится сортировать раненых, определяя, кого спасать, а кому просто облегчить страдания и дать достойно умереть. Наша задача во время триажа – оценить жизнеспособность компании.

Если вы сравните рисунок 48 с исходными данными, то у меня появились поля «Маржа», «Прибыль», «Свободный денежный поток без учета изменений инвестиций», «Свободный денежный поток», «Доступный оборотный капитал», а также ряд показателей, которые мы будем рассматривать дальше.

Начинаем триаж с выяснения, генерирует ли вообще компания прибыль. Выручка минус абсолютно-переменные расходы – это маржа (вообще говоря, Проход), это главный наш показатель, за который мы боремся. Мы из него вычитаем расходы и получаем величину прибыли.

У этой компании прибыль за анализируемый год составила полмиллиона долларов. Но прибыль – это не деньги, а в условиях кризиса деньги являются критичными. Цель компании – не прибыль зарабатывать, а деньги. Для того чтобы финансировать свою деятельность, эта компания набрала кредитов, и сумма оттоков по кредитам составляет 816 тысяч долларов.

Из чего выплачиваем кредиты? Из той прибыли, которую зарабатываем. Других источников нет. Мы всю нашу деятельность оплачиваем из маржи (Прохода). Если учтем оттоки, то увидим, что компания на самом деле разбазарила за год на выплаты по кредитам 312 тысяч долларов, то есть чистый финансовый результат этой компании составляет минус 300 тысяч долларов.

Рисунок 48. Форма финансового триажа

Количество дней в периоде	365	В день	Уровень наценки	92%
Выручка	5 500 000,00	15 068,49	Доля маржи в цене	48,0%
Абсолютно-переменные затраты	2 860 000,00	7 835,62	Точка безубыточности в день	16 849,32
Маржа	2 640 000,00	7 232,88	Стоимость дня ФинЦикла	15 923,29
Операционные расходы	2 952 000,00	8 087,67	Оборотный капитал для выживания	4 306 371,98
Расходы	2 136 000,00	5 852,05	Оборотный капитал для сохранения	7 826 339,56
			Необходимый Оборотный капитал (с учетом неликвидов)	
Оттоки по кредитам	816 000,00	2 235,62		13 340 486,62
Изменение инвестиций	-825 935,70		Обеспеченность Оборотным Капиталом	
Дебиторская задолженность Покупателей	-128 759,63		Для выживания	201,8%
Запасы	-104 165,40		Для сохранения	111,0%
Сырье и материалы	0,00		С учетом неликвидов	65,1%
Товары	-104 165,40			
Незавершенное производство	0,00		Оценка сроков выживания	
Готовая продукция	0,00		дней	10 167
Дебиторская задолженность Поставщиков	-593 010,67		месяцев	339
Прочая Дебиторская задолженность	0,00		лет	28
Прибыль	504 000,00	1 380,82		
Свободный денежный поток без учета изменения инвестиций	-312 000,00	-854,79	На полной остановке:	
Свободный Денежный Поток	513 935,70	1 408,04	дней	12
Доступный Оборотный капитал	8 690 396,98	17 681,28	месяцев	0,4
			лет	0,0

Но компания жива. Спасло компанию сокращение инвестиций. Вычитая изменение инвестиций, мы получаем положительный денежный поток, который позволил этой компании выжить. То есть положительный денежный поток хоть и с проблемами и сложностями, но обеспечил компании выживание. В этой ситуации компания вполне себе живая, и за нее имеет смысл побороться. У нее маржа (Проход) превышает операционные расходы, и она, в принципе, с прибылью. Топят компанию имеющиеся кредиты. В этой ситуации, уменьшая связанный капитал, есть возможность выжить.

Первый тест: компания не безнадежна. Если здесь всё в минусах, то пришла беда. Это значит, что деньги у наших поставщиков, мы раздаем их нашим клиентам, кладем к себе на склад. Из такого штопора сложно выходить.

Теперь рассмотрим модель, что можно сделать.

На рисунке 49 результаты расчета. Если я оставлю всё по нулям, то у нас будет такая же ситуация, как в предыдущей таблице. Но наша задача – бороться за жизнь.

Если мы, например, попали в условия карантина, то опыт Китая свидетельствует о не менее чем 60 днях остановки. Увеличение финансового цикла на 60 дней! Ситуация ухудшилась, но не смертельно. Мы выживаем только 12 дней. Нам нужно себя профинансировать. Допустим, возьмем кредит на миллион долларов на 12 месяцев. В этом случае платеж в день составит 245 долларов. Что поменялось? Доступный оборотный капитал увеличился на тот самый миллион долларов. Мы получили 136 дней выживания. Подбирая параметры, можно посмотреть, какой кредит позволит нам продержаться в карантине. Получается, можно обойтись 500 тысячами долларов. Дополнительные полмиллиона позволяют дожить до окончания карантина, не сильно ухудшая ситуацию по обеспеченности оборотного капитала для выживания.

Рисунок 49. Пример моделирования

Изменение спроса	-20%	Сумма кредита	400
Изменение цены:	0%	Ставка кредита	0,00
Изменение постоянных расходов	-70%	Срок кредита, мес	12,00
Изменение оттоков по кредиту	1	Платеж в день	1
Изменение финансового цикла, в днях	111,11		111,11
Количество дней в периоде	365		
Выручка	4 400 000,00	В день Уровень наценки	92%
Абсолютно-переменные затраты	2 288 000,00	Доля маржи в цене	48,0%
Маржа	2 112 000,00	Точка безубыточности в день	10 629,88
Операционные расходы	1 862 355,56	Стоимость дня ФинЦикла	11 370,84
Расходы	640 800,00	Оборотный капитал для выживания	4 390 958,00
Оттоки по кредитам	1 221 555,56	Оборотный капитал для сохранения	9 032 747,74
Изменение инвестиций	0,00	Необходимый Оборотный капитал (с учетом неликвидов)	13 954 820,79
Дебиторская задолженность Покупателей	0,00	Обеспеченность Оборотным Капиталом	
Запасы	0,00	Для выживания	207,0%
Сырые и материалы	0,00	Для сохранения	100,6%
Товары	0,00	С учетом неликвидов	65,1%
Незавершенное производство	0,00	Оценка сроков выживания	
Готовая продукция	0,00	дней	-13 291
Дебиторская задолженность Поставщиков	0,00	месяцев	-443
Прочая Дебиторская задолженность	0,00	лет	-36
Прибыль	1 471 200,00	4 030,68	
Свободный денежный поток без учета изменения инвестиций	249 644,44	683,96 На полной остановке:	
Свободный Денежный Поток	249 644,44	683,96 дней	62
Доступный Оборотный капитал	9 090 396,98	11 443,41 месяцев	2,1
		лет	0,2

Что произойдет, если спрос упадет на 20 процентов? Ситуация станет намного хуже. Мы падаем в убытки. Оборотного капитала катастрофически не хватает, потому что точка безубыточности резко поднимается. Объемы нужны большие. Мы в состоянии выжить за счет того, что будем «сдувать» свои запасы.

Что еще можно сделать? Побороться за снижение постоянных расходов хотя бы на 10 процентов. Не сильно лучше, но вариант работоспособный. Самое страшное, если придется снизить цены. Если три фактора наложатся один на другой, то компания не выживет.

Теперь про дополнительную гадость для компаний, которые продают услуги и сложные продукты. Все, что мы считали выше, было рассчитано исходя из того, что есть спрос, есть продажи и, как только карантин снимут, мы сможем стартовать. Если это не так, то к этой цифре нужно добавить еще цикл продаж. Если воронка продаж пуста, если нет клиента, готового заключить договор, то понадобится время до первой сделки. В сложных продуктах это длинный период. Возможно, 30–40 дней – до 100 дней удлиняется финансовый цикл. Это вы тоже можете моделировать.

Нашей компании за счет имеющегося оборотного капитала есть смысл побороться. Все мероприятия по выходу из кризиса она может осуществлять, потому что у нее есть время для антикризисных мероприятий.

Следующий блок называется «Что делать?». Что делать и где брать деньги?

Во-первых, у покупателей в виде дебиторской задолженности.

Во-вторых, у поставщиков.

В-третьих, на складе.

Следующий шаг – это экстренная инвентаризация склада. Быстро определить продающиеся товары и неликвид. Неликвид отдаём на рынок по цене приобретения и даже дешевле. То, что в учете от этого будут образовываться убытки, неважно. Компания всего 12 дней живёт на своих деньгах. Нужно срочно выводить в деньги всё, что есть. У большинства компаний нет инструментов, чтобы такое сделать. На что им опереться? На показатели оборачиваемости? Они «кривые». На показатель «Days of Inventory on Hand»?¹ Да, только непонятно, сколько должно быть, сколько это «не излишки»?

Поэтому срочно наводим порядок на складе, быстро квалифицируем остатки. У нас для этого есть: а) инструмент², б) методика, с) отбросить всё, что «кажется», и делать то, что «надо».

А такие инструменты, как кредиты и деньги собственника, к этому моменту, как правило, уже использованы. К нам обращаются, когда ситуация зашла слишком далеко. Самое смешное, что в экономических вузах этому учат. Применять не умеют.

После того как провели триаж и приняли решение выживать или не выживать, начинаем искать, где наши деньги.

1. Скидки за предоплату. Продажа за предоплату приобретает особую ценность.

2. Мелкие клиенты. Они не требуют отсрочки. Если у вас проблемы с деньгами, то вы не можете отгружать с отсрочкой оплаты. В данном примере увеличение финансового цикла на один день стоит 15 тысяч долларов. Их сначала нужно положить в оборотный капитал. Вернутся они через 400 дней. В кризис такого времени нет.

¹ DIOH – на сколько дней продаж хватит остатка на складе.

² <https://vmss.pro/net-stock/>

3. Переговоры с поставщиками на предмет увеличения кредиторки, на выравнивание кредиторки и дебиторки. Более того, чтобы поставщики пошли вам навстречу, стоит платить часто и по чуть-чуть. Введите для себя правило выплачивать всю сумму, равную переменным издержкам от выручки. Пришла выручка 100 рублей – 52 рубля отложили, чтобы заплатить поставщикам, а 48 – ваши. Это, кстати, спасает тех, кто часто работает по предоплате. Есть бизнесы, когда сначала идет предоплата, а потом исполнение обязательств. Многие проедают деньги и не могут исполнить обязательства.

4. Склады как источники финансирования. Действовать нужно очень быстро. Сможете ли вы это сделать силами своих сотрудников? Нужно только знать, как считать, и поставить своих сотрудников «на уши». Вопрос двух недель.

Навести порядок на складах правильно всегда. Правильно считать сроки пополнения и правильно пополнять нужно всегда. В кризисный период это уже не вопрос «хотется/не хочется», а «надо».

БУФЕР ДЕНЕГ

В этом разделе я хочу обсудить тему управления буфером денег. Если в предыдущем разделе мы обсуждали буфер оборотного капитала, потребность в оборотном капитале, который нужен, чтобы обеспечить выживаемость компании, то здесь возьмем более узкую тему и поговорим именно о деньгах, что, собственно, и называется *cash*; о деньгах в кассах, о деньгах на расчетном счете, о том количестве денег, которое нужно компании, чтобы выжить;

какое количество на счетах следует отслеживать, когда начать беспокоиться, что появилась проблема с наличием денег. Поговорим также о том, как можно использовать механизм буфера при установлении приоритетов платежного календаря.

Начнем с управления деньгами в чистом виде: сколько денег на расчетном счете нам необходимо иметь и как это посчитать.

Если вы все-таки пробрались через раздел «Финансовый триаж», то обратили внимание, что там в таблице была небольшая строчка: «Оценка срока выживания». Это остаток денег на расчетном счете, деленный на среднюю величину операционных затрат в день.

Почему в день? Мне такая дискретность нравится. Я всегда стараюсь привести анализ к дневным расходам. Вместо дня можно использовать неделю, квартал, декаду. С точки зрения принятия решения, на мой взгляд, наиболее рациональным дискретным отрезком является день. В упомянутом примере финансового триажа денег компании до полной остановки хватало всего на 12 дней.

Если обратиться к решению «Управление деньгами как ограничением», о котором рассказывает Рави Гилани, то он считает деньгами всю сумму оборотного капитала. Поэтому можно посчитать, на какое время нам хватит оборотного капитала, если перевести в деньги, а можно посчитать, на сколько хватит собственно денег. Когда наличные деньги делим на среднедневную сумму операционных расходов, то получаем ответ на вопрос, сколько дней протянет компания, если она полностью остановится.

Для многих компаний начало карантина и означало ситуацию, когда срок выживания компании определялся только наличными средствами, потому что все способы заработка были остановлены. Бывает много ситуаций, когда без запаса денег мы можем попасть в достаточно сложное

положение, и поэтому буфер денег нужен, чтобы обеспечивать платежеспособность компании.

Концепцию буфера денег мы разработали в проекте с Сергеем Зайцевым. У той компании была ярко выраженная сезонность. Коэффициент сезонности (отношение оборотов высокого сезона к оборотам низкого) был шестикратным (и это не предел, достаточно много бизнесов имеют высокую сезонность). При этом ситуация была такова, что в высокий сезон денег хватало и доход значительно превышал операционные расходы, закрывая потребности в финансировании. Единственной проблемой было в процессе быстрого роста в начале сезона найти деньги, чтобы поддержать этот рост. Мы делали это за счет увеличения кредиторской задолженности, что позволяло компании развиваться. Но в низкий сезон никакие продажи не могли обеспечить достаточного притока денег, чтобы компания гарантированно проходила точку безубыточности.

Это был важный и сложный момент, потому что в низкий сезон компания начинала задерживать заработную плату, оплату поставщику и испытывать другие классические проблемы при кассовом разрыве. С этой проблемой борются и жители курортных городов, зарабатывающие в туристический сезон деньги, на которые живут все межсезонье.

Необходимо было каким-то образом рассчитать потребность в деньгах, которые бы обеспечили нам прохождение низкого сезона. И тогда мы впервые сформулировали такое понятие, как буфер денег. Я уже упоминал: буфер – это такой классический механизм, который мы используем для защиты от неопределенности. Оговорюсь и сошлюсь в этом месте на Эли Шрагенхайма: буфер – это механизм защиты от обычной повседневной неопределенности. Неопределенность, которая не выходит за пределы наших знаний о реальности. Мы сейчас не го-

ворим о «черных лебедях», мы говорим, что буфер – механизм защиты от *обычной* неопределенности.

Соответственно, в классической Теории ограничений есть два вида буфера. Один из них – это буфер времени, когда мы делаем запас во времени, а второй – буфер запасов, который считается в штуках, хотя при его расчете, конечно, тоже учитываются временные параметры. Буфер денег – это классический буфер запаса на расчетном счете, в кассах и в любых других инструментах.

Мы определили его следующим образом:

Денежный буфер – это величина потребности в денежных средствах в нужной форме (наличной или безналичной, потому что иногда нужно делать отдельно буфер для кассы и отдельно для р/счета), необходимая и достаточная для обеспечения бесперебойного финансирования деятельности компании, в том числе исполнения всех взятых на себя обязательств, с учетом пессимистической оценки планируемых поступлений и ожидаемых выплат за период гарантированного пополнения.

Сложная получилась формулировка. Ее имеет смысл разобрать. Величина потребности в деньгах – это тот объем финансирования, который мы должны покрыть с учетом возможного денежного дефицита, разрывов поступления денег. Финансирование деятельности компании – так же как при расчете потребности в оборотном капитале, мы в операционные расходы включаем в том числе и выплаты.

Следующая история достаточно важна, потому что здесь у многих менеджеров и предпринимателей возникает внутреннее сопротивление. Неслучайно написано «пессимистической оценки поступлений и ожидаемых выплат». Для того чтобы рассчитать эту величину, самым сложным было получить пессимистический сценарий поступлений

и пессимистический сценарий выплат. При этом, понимая, что мы можем ошибаться, мы исходили из не раз уже упомянутой мной предпосылки, что лучше быть приблизительно правым, чем совершенно точно ошибаться. Мы взяли данные за три года и определили наихудший январь из трех, наихудший февраль и так далее, получив в итоге год, который состоял только из плохих месяцев. Такой год, которого у нас никогда не было. По такой же схеме посчитали ожидаемые выплаты: взяли наихудший из возможных сценариев за три года. Картина получилась пугающей, хуже невозможного было себе представить.

Можно проделать такое любым другим способом, но главное – в итоге получить обоснованно пессимистический сценарий поступлений и обоснованно пессимистический сценарий выплат. Это дает нам первые исходные данные для расчетов.

Вторая часть формулировки гласит: «за период гарантированного пополнения». Как только начинаем считать какую-то разновидность буфера запасов, нам нужно определиться, каким у нас будет срок для гарантированного пополнения. Мы дали следующее определение этому периоду:

Период гарантированного пополнения – это максимальный период времени, в течение которого компания может испытывать дефицит поступления денежных средств для обеспечения своевременных выплат (погашения обязательств).

Понимая, что такое определение сложно воспринимать, я подготовил картинку.

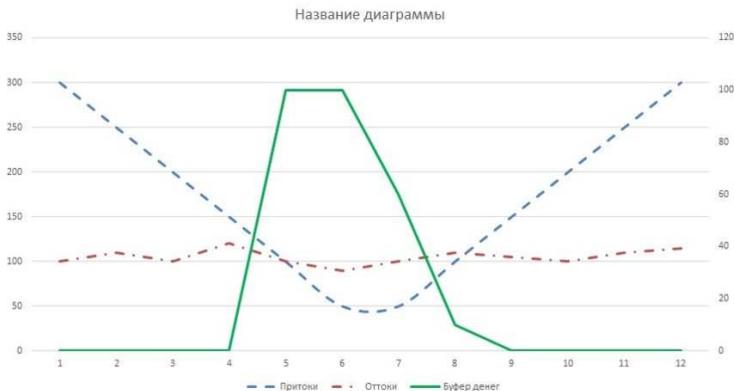


Рисунок 50. Расчет буфера денег

На рисунке 50 представлен график поступлений. Видно, что высокий сезон переходит в низкий и затем снова в высокий. Другая линия – это график оттоков, который в данной модели постоянный. В других компаниях он может иметь иную форму, но здесь простой пример, приведенный к месяцам. Дальше считаем дефицит. В пятый месяц график приближается к нулю, есть три дефицитных месяца, после которых выходим в плюс. Очевидно, что сроки надежного пополнения будут меняться. Максимальный срок приходится на пятый период, и он представляет собой сумму периодов с пятого по восьмой. В следующем периоде это сумма с шестого по восьмой. Двигаемся от самой удаленной точки к точке, где выходим в плюс в пессимистическом сценарии. Эта величина и есть тот самый объем денежных средств, который необходим, чтобы профинансировать нашу деятельность в течение низкого сезона, когда денег не хватает. Можно считать их более детально, как мы считаем, например, для запасов – скользящим окном, подневно. Определяем максимальную потребность в денежных средствах, которые

должны позволить нам дожить до момента, когда мы выйдем из тяжелой ситуации.

Эта величина и есть целевой уровень буфера денег. Это означает, что если мы входим в пятый период, не имея на расчетных счетах, в кассах или в других ликвидных финансовых инструментах (ликвидных в данном случае означает быстро превращаемых в деньги) меньше, чем сто единиц условных денег, то велика вероятность серьезных проблем в низкий сезон. Чем ближе мы двигаемся к выходу из низкого сезона, тем меньше наша потребность в деньгах.

В данном случае объем потребности можно увидеть наглядно. Все, что выше этой суммы, можно безболезненно использовать на другие нужды. Остальное из компаний забирать нельзя, иначе это создаст проблемы потенциального кассового разрыва.

Как провести границы внутри целевого уровня буфера, правил нет. Эти правила не обсуждались, даже сам такой подход к резервированию денег на р/счетах был в новинку. Но потом его отработали, и я утверждаю, что это хороший механизм, защищающий компанию от кассовых разрывов. Более того, чтобы его создать, нужен самый простой из всех инструментов бюджетирования.

Если мы говорим, что внутри бюджетирования есть три базовых инструмента: бюджет движения денег, бюджет доходов и расходов и бюджет по балансовому листу, — то первым в компании появляется бюджет движения денег, планы поступлений и выплат. Эта бюджетная форма в компании составляется быстрее всего, и ее достаточно, чтобы можно было выполнить расчет.

Расчет буфера денег, необходимого компании, доступен даже самой маленькой компании с самым плохим учетом. Достаточно иметь пессимистические прогнозы поступлений и выплат. Не обязательно делать помесячно, можно делать ежедневно (тогда будет 52 периода) или подекадно.

Главное, что мы в состоянии посчитать и запланировать буфер денег. Это не означает, что, если что-то пойдет не так, мы застрахованы от проблем. Это означает, что мы будем понимать, насколько сложная у нас ситуация.

Обычное управление на предприятии — это управление остатками денег на расчетных счетах. Нужно принимать решение, и всегда идут дикие споры, когда трогать, а когда не трогать, нужны ли остатки на счетах в принципе. Так вот, остатки денег на расчетных счетах нам нужны, чтобы пройти потенциальные кассовые разрывы. Как вы проведете границы внутри целевого уровня — дело сугубо личное. Можете взять классический подход, когда буфер делится на три равные части и граница «желтого» будет проходить на уровне $2/3$, а граница «красного» — на уровне $1/3$. Но мне нравится иной способ, который мы нашули в процессе внедрения и использования.

Мы предлагаем установить границу «черного». На мой взгляд, ее целесообразно провести на величине разовых пиковых выплат внутри периода пополнения. Если денег у нас меньше этого количества, то мы ставим под угрозу разовые пиковые выплаты. Можно со мной поспорить. Можно поступить так, как мы делаем в запасах. В запасах границу «черного» проводим на заданном уровне надежности. Там есть такой параметр, который мы называем персентиль надежности. Он показывает, на сколько процентов мы хотим быть надежными. Если ставим 95%, то 5% пиков отбрасываем, и остается следующий уровень. Этим можно играть.

На мой взгляд, стремление к 100% — это перебор. Принято считать, что 95% — это отличный уровень надежности. Персентиль в 95% складывается именно за счет того, что мы отбрасываем 5% пиков. Нетипичные большие выплаты, к которым нужно специально готовиться, отбрасываются, а все остальные пики значительно меньше. Граница «черного» пройдет ниже, на вероятности 95%. С ве-

роятностью 95% мы сможем обеспечить выплаты, которые у нас есть. Я исхожу из того, что 100% – это слишком дорого, а 90–95% – в самый раз. Если деньги в «черном», то их из компании категорически отвлекать нельзя. Нужно искать варианты наполнить компанию деньгами. Речь идет именно о деньгах в кассах и на расчетном счете.

Границу «красного» мы проводили на уровне, где скользящим окном считали выплаты, которые не могут быть осуществлены заемными деньгами, а только собственными деньгами компании. Например, кредиты не всегда можно погасить другими кредитами. Такие выплаты крайне важно обеспечить собственными деньгами.

Эта граница может совпасть с желтой, и тогда у вас будет две границы: красная и зеленая. Бывает ситуация, когда к «желтому» относятся выплаты, которые могут быть осуществлены только деньгами. У нас есть еще варианты взаимозачетов, взаимного оказания услуг, закрытие обязательств по бартеру. Их тоже надо профинансировать, но это уже зеленая зона. А всё, что нужно заплатить деньгами, – это желтая, а если только своими – то красная.

Нужно классифицировать выплаты, которые у вас есть, внутри. Если по какой-то причине не можете, то разделите буфер на три равные части, и этого будет уже достаточно. Но если вы создадите такой механизм, то у каждой зоны будет смысл. Например, не просто «мало денег», а «хватает только на исполнение обязательств своими деньгами» или «хватает только на оплату деньгами, а для остальных платежей начинаю искать бартерные схемы». Я сразу выбираю платежи, на которые выделяются деньги, а все остальное идет на взаимозачеты, чтобы не задействовать деньги.

Один мой друг был финансовым директором на заводе и относил к своим специфическим компетенциям умение работать в условиях, когда все счета у компании арестованы, при этом обеспечивать операционную деятельность

и осуществлять денежные потоки. Для западных компаний такого рода взаимоотношения – экзотика. В наших условиях, когда экономика хронически не обеспечена деньгами, все схемы взаимозачетов, расчетов без денег остаются актуальными. Именно поэтому мы предлагаем такие границы внутри этого буфера.

Опять же, разделить его в равных долях на классические зеленую, желтую и красную зоны не будет ошибкой. В этом случае вы получаете профиль буфера запасов денег, который можете использовать, чтобы получать информацию, насколько опасная сейчас у вас ситуация, ошиблись вы или нет в оценке реальности.

У любого буфера есть задача защитить систему от неопределенности, но есть еще и вторая, которая состоит в том, чтобы сигнализировать о том, что наши предположения оказались ошибочными в ту или другую сторону – занижены или завышены. Если деньги начинают уходить в «зеленое» и дальше в «голубое», это значит, что наши пессимистические прогнозы не оправдываются и ситуация развивается оптимистически. Значит, у нас появляются дополнительные возможности. И наоборот, если мы никак не можем наполнить буфер, то это означает, что наши пессимистические прогнозы оказались недостаточно пессимистическими и в ближайшее время нам придется принимать жесткие меры, связанные с обеспечением выживаемости компании, а возможно, придется включать жесткие режимы подчинения всего ограничению денег. Буфер нам об этом тоже сообщит.

ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ И ПЛАТЕЖНЫЙ КАЛЕНДАРЬ

С одной стороны, в использовании ТОС-подходов в платежных календарях все элементарно – просто потому, что в основе решения о приоритетах выплат у нас заложена система управления буферами.

Предлагаю вам полюбоваться на картинку из выступления Эли Шрагенхайма, где выделены восемь открытых как самые важные в рамках Теории ограничений.



Рисунок 51. Открытия ТОС

Управление буфером – это очень сильный инструмент, который позволяет получать информацию о том, насколько наши представления о мире соответствуют реальности. Мы обсуждали буфер денег, буфер дебиторской и буфер кредиторской задолженности.

Инструмент управления буфером можно и нужно использовать в платежном календаре.

Платежный календарь – это обычная процедура согласования очередности и приоритетов платежей.

В моей практике из более чем 50 выполненных проектов 20–25 были посвящены внедрению управленческого учета и бюджетирования. Они все включают в себя бюджетное планирование, управленческий учет и платежный календарь, то есть процедуру согласования платежей. Честно признаюсь, что мы никогда не могли дать клиенту ответ, как определить приоритет платежа. После того как мы разработали концепцию буфера денег, концепцию буфера дебиторской и кредиторской задолженности, стало понятно, что этот простой механизм цветовой индикации срочности платежа имеет значительное преимущество перед всеми другими способами определения приоритетов, с которыми мы сталкивались.

Сегодня я уже могу предлагать следующую схему. Для статей выплат, которые связаны с восполнением абсолютно-переменных издержек, основой для определения приоритетов является статус буфера кредиторской задолженности контрагента. Если вы помните, мы обсуждали два измерения, где есть «черные» и «красные» составляющие по срокам и по суммам. Зная статус текущего состояния кредиторской задолженности контрагента, который является поставщиком абсолютно-переменных издержек, мы можем, выстраивая платежи в зависимости от статуса буфера, платить тем, у кого статус находится в более опасной зоне.

Оплата абсолютно-переменных расходов имеет приоритет перед оплатой операционных расходов. *Но!*

Это верно до тех пор, пока просрочки платежей по операционным расходам не начинают угрожать функционированию компании. Например, в управлении проектом методом критической цепи у нас есть два вида буфера. Есть буфер проекта, который защищает наши обязательства перед клиентом по выполнению проекта

в срок, и он всегда защищает задачи на критической цепи. Но всегда на участках работ, которые входят в критическую цепь и таким образом могут подвергнуть опасности выполнение проекта в срок, ставится дополнительный питающий буфер. Так и здесь: мы не должны задержкой оплаты операционных расходов ставить под угрозу функционирование компании. Поэтому рекомендуется для статей операционных расходов определить «периоды терпения». Например, по законодательству задержка заработной платы без санкций допустима до двух недель. Это означает, что у этой статьи есть период терпения в две недели, начиная с установленной у вас даты выплаты.

Соответственно, мы подаем заявку на оплату. Время от даты подачи до желаемой даты оплаты делим пополам, получится «зеленое/желтое», а период терпения – «красное» – вынесем за дату оплаты. У нас будет две недели на оплату счета.

Есть операционные расходы, просрочка которых хотя бы на один день приведет к остановке компании. Если вы задержите платеж арендодателю, а он несговорчивый, то получите амбарный замок на дверях. Чтобы такого не происходило, для подобных статей красную зону устанавливаем до даты платежа, обозначая, что там нулевое терпение.

Если вы зададите для статей такие характеристики, то все платежи можно ранжировать по состоянию буфера. У финансового директора появляется достаточно простой и наглядный инструмент для принятия решения, какие счета сегодня имеют максимальный приоритет по оплате. Двигаясь по приоритету сверху вниз в рамках имеющихся денежных средств, в рамках имеющегося буфера денег, финансовый директор оплачивает счета.

Таким образом мы уходим от классической схемы, когда фирма платит тем, кто громче всех кричит. Этот ин-

струмент обязателен к применению, когда с деньгами напряженка, но также не допускает возникновения ситуаций, связанных с начислением пеней и штрафов, связанных с просрочкой платежей.

Как установить приоритет в платежном календаре? Нужно установить буферы для абсолютно-переменных расходов и связать их со статусом буфера кредиторской задолженности перед контрагентом или, если говорим о предоплате, с состоянием статуса буфера запасов (если пополняем для наличия) или состоянием буфера закупки (если закупаем под заказ). В любом случае по состоянию буфера мы видим срочность той или иной оплаты.

По операционным расходам, если мы определяем периоды терпения, периоды оплаты, у нас совершенно так же появляется единая для всей компании система приоритетов. Попадание платежа в «красное» означает, что функционирование компании поставлено под угрозу. Пока не попали в «красное», опасности нет. Это упрощает процесс принятия решения, а значит, требует меньшего объема мощности управления, внимания управленцев.

ПОЧТИ КЕЙС-СТАДИ

Если проанализировать все то, о чем мы говорили выше, отбросить платежный календарь, управление буфером debtорской и кредиторской задолженности, буфером денег, то окажется, что все крутится вокруг четырех переменных: Проход, операционные издержки, инвестиции и время.

Таким образом, задача управленческого учета сводится к двум вопросам:

1. Делать или не делать? Это оценка принимаемого решения.

2. Сохранять или не сохранять? Это оценка ситуации в компании в целом как она есть. Здесь поможет триаж. Даже сложный триаж сводится к небольшому набору вопросов.

Стоит ли проверять решение дальше? Нужно ли тратить на него дальше время?

- Стоит ли проверять решение дальше дальше?

$$\Delta T > 0$$

- Действительно стоит?

$$\Delta T > \Delta O_E$$

Приведенное к одному интервалу (дню):

$$\frac{\partial T}{\partial t} > \frac{\partial O_E}{\partial t}$$

- Какова прибыль?

$$\Delta NP = \Delta T - \Delta O_E$$

Приведенная к одному интервалу (дню):

$$\frac{dNP}{dt} = \frac{\partial T}{\partial t} - \frac{\partial O_E}{\partial t}$$

Рисунок 52. Базовые проверки

Взгляните на рисунок 52. Если Проход в результате решения будет отрицательным, то это решение не имеет смысла проверять.

Очевидно, если Проход – это разница между ценой (или выручкой) и абсолютно-переменными издержками, то первое, что проверяем, – это чтобы Проход был выше, чем абсолютно-переменные издержки. Мы с этой темой сталкиваемся, когда продаем что-либо дешевле, чем приобрели, или дешевле цены материалов. Так, например,

можно попытаться дать клиенту скидку до уровня абсолютно-переменных издержек.

Это может произойти только в том случае, если менеджеры по продажам, коммерческий директор не имеют представления, какова доля абсолютно-переменных расходов в цене. У большинства компаний такая проверка проходит очень быстро. Например, у айтишников практически отсутствуют абсолютно-переменные издержки и любая их услуга приносит выгоду.

Если торгуем товаром и продаем дороже цены покупки, то решение имеет право быть рассмотренным. Придумать ситуацию, за исключением дурацких скидок, когда не имеет смысла принимать данное решение к рассмотрению, сложно. Хотя такая история с биржевыми товарами возможна. Нефть, например, покупали на высокой цене, а продаете на низкой – ситуация отрицательного Прохода. Или когда в момент покупки были зафиксированы такие абсолютно-переменные издержки, что сегодня по такой цене вы нигде и ничего продать не сможете. В этом случае Проход может быть отрицательным, но необходимо проверить, что произойдет с суммой инвестиций. Если нет проблем с деньгами, то продавать на таких условиях будет неправильным решением.

Если ваше решение проходит эту проверку, то следующим шагом будет сравнение изменения Прохода с изменением операционных издержек.

Несколько примеров.

Первый связан с закупкой большой или маленькой партии. Маленькая партия за 7000 долларов, большая – за 12 600, сумма Прохода – 7300 и 12 600, стоимость логистики – 3500 и 4800 соответственно. В данном случае изменение Прохода больше, чем изменение операционных издержек. Условие соблюдается. Проверку проходим.

Второй пример. Предположим, что грузим в машину товар. Машина везет нам 1000 рублей Прохода, а ее фрахт стоит 2000 рублей. Проверяем условие. Изменение Прохода от нашего решения составляет 1000 рублей, делта операционных расходов – 2000 рублей. Условие не соблюдается. Это плохое решение, которое наносит прямой ущерб компании. Даже если мы везем 2000 рублей Прохода при фрахте машины 2000 рублей, то и тогда это условие не выполняется.

Пример из камнеобрабатывающей отрасли, когда, казалось бы, невыгодная ситуация, оказывается выгодной. Абсолютно-переменные расходы составляют 40 000 рублей. В высокий сезон мы можем продавать за 120 000 рублей, в низкий – не дороже, чем за 70 000. Проверим условия.

В первом случае Проход положительный, во втором – тоже положительный. Имеет смысл рассматривать решение дальше. Но можно сказать, что зимой следует распустить людей и так далее. Совсем распустить людей на производстве мы не можем. Будут они работать или нет, но в соответствии с законодательством мы должны им платить 2/3 от среднего заработка. Понятно, что в реальности можно рискнуть и не платить, но самый дефицитный персонал у нас в стране не менеджеры, не начальники, не юристы, а те, кто работает руками: рабочие, станочники, операторы. Качественный персонал найти сложно, но легко потерять. Итак, мы все равно людей содержим – неважно, на 2/3 зарплаты, на сокращенной работе или платим из государственных субсидий, но мы их все равно содержим. Каково будет изменение операционных расходов в этом случае? Ноль. Получается, что это выгодное решение.

Еще раз: когда вы оцениваете любую сделку, то сначала оцениваете, приносит ли она Проход. Дальше надо оценить, понадобятся ли вам дополнительные операционные расходы: дополнительные люди, дополнительные площади, дополнительный транспорт? Ситуация изменится, если вам для выполнения задачи нужно будет выводить людей на сверхурочную работу. Если вы им заплатите сверхурочные (30 000 рублей в примере с камнеобрабаткой), то условие перестает выполняться. Это реальный кейс с реального предприятия. Дополнительные операционные расходы низкого сезона были нулевыми, но почему-то никто ничего не хотел отгружать клиентам в низкий сезон, когда спрос небольшой, а цены невысокие. Изменение этой политики позволило больше зарабатывать. Убытки сократились.

Иногда первой проверки недостаточно и требуется следующая: нужно привести данные к одному интервалу (одному дню). Когда это необходимо? Когда у нас есть альтернативы: делать то действие или другое. Если сделка одна-единственная, то и смысла в этом нет – общей формулы вполне достаточно для оценки решения. Если вы рассматриваете альтернативы, то это уже классический механизм для Прохода в единицу времени ограничения.

Возьмем пример на реальных данных. Есть завод, у которого операционные издержки составляют миллион рублей в день. У завода есть два контракта. Первый принесет заводу 365 миллионов Прохода. Второй – 180 миллионов. Если посмотрим на эти цифры, то очевидно, что первый выгоднее, чем второй, в два раза.

Добавим несколько моментов. Расчетный срок выполнения первого контракта – год, финансовый цикл от момента выплаты до момента получения – 365 дней. А у второго контракта срок выполнения составляет 150 дней. Какой из них предпочтеть?

Мы можем сумму Прохода разделить на продолжительность этого контракта и тогда увидим, что второй контракт приносит нам 200 тысяч каждый день ($180 \text{ млн} / 150 \text{ дней} = 1 \text{ млн/день} = 0,2 \text{ млн/день}$). Первый контракт каждый день приносит ноль.

Можем ли мы взять оба контракта? Если можем, то первый контракт полностью пойдет на покрытие операционных расходов, а на втором будем зарабатывать прибыль. Если не можем взять оба и нужно между ними выбирать, то выбор в пользу контракта с большим объемом Прохода за более длительное время будет крайне рискованным для нашей компании.

В реальности завод подписал контракт, который загрузил его мощности на несколько лет вперед, причем контракт давал прибыль около нуля с точки зрения операционных расходов компании каждый день. Как так получилось? Дали очень хорошие и длительные скидки, исходя из того, что главное – переработать и получить объем, все были мотивированы наоборот. В результате завод попал в тяжелое состояние.

Итак, что мы делаем?

Сначала проверяем, что Проход положительный. Потом проверяем, что сумма Прохода больше, чем сумма операционных издержек, если это возможно, на сопоставимых цифрах. Если цифры несопоставимые, то лучше привести к одной единице времени. Я привожу к одному дню, но это не догма. Если хотите привести к неделе, то делите годовой объем на 52, будете считать неделями. Я исхожу из того, что день – это достаточно детальная и вполне адекватная дискретность для расчета. Эти два анализа дают возможность рассчитать прибыль сделки. Изменение прибыли не что иное, как изменение Прохода минус изменение операционных расходов, и это также может быть приведено к одному дню.

Следующий вопрос: какой ценой?

Вопрос в том, можно ли пренебречь дополнительными инвестициями, или результат получить без них невозможно?

Классический вариант: вхождение дистрибутора в федеральную сеть, когда товар отгружается с отсрочкой платежа, за период отсрочки копится дебиторская задолженность, и только после его истечения компания начнет получать деньги. Вот эта часть, которая нужна, чтобы обеспечить свою деятельность на время отсрочки, и есть самая инвестиционная составляющая, которую вы можете оценить.

Прежде чем мы начнем считать выгодность с точки зрения вложений, нам нужно понять, есть ли у нас общий интервал, который мы анализируем, или этот интервал не определен.

- Какова рентабельность вложений % годовых (интервал анализа не определен)?

$$ROI = \frac{\Delta NP_{\text{день}}}{\Delta I} \times 365 \times 100\%$$

- Когда окупится (в днях)?

$$t = \frac{\Delta I}{\Delta NP_{\text{день}}}$$

$$t = \frac{1}{ROI_{\text{день}}}$$

Рисунок 53. Проверка рентабельности вложений

Например, у сделок могут быть разные интервалы. В данном случае (рисунок 53) это вариант расчета рентабельности вложений с точки зрения стандартного приведения к годовому показателю ROI в процентах годовых. Так же, как банк определяет ставку кредита и ставки по депозитам в процентах годовых. Считается очень просто: прибыль в день делим на сумму инвестиций, которую нам нужно вложить, и получаем изменение суммы инвестиций. Дальше умножаем на 365 и переводим в проценты. Это можно использовать и для того, чтобы рассчитать время окупаемости вложений, потому что это величина, обратная ROI. Мы тоже можем это посчитать, сравнивая между собой, на каком временном горизонте у нас оккупится то или иное вложение. Это простые формулы, мы их разбирали, когда считали вариант закупки.

В большинстве случаев такого рода выкладки делаются в торговых компаниях для расчета крупной и мелкой партии товара. Для производственных компаний посчитать рентабельность инвестиций в конкретную закупку сырья и материалов достаточно сложно. В этом случае у продаваемой продукции больше одного компонента и лобовой расчет нам не поможет. Если только считать по компании в целом, сколько всего будет вложений (ΔI), сколько прохода от продажи (ΔT) и общую рентабельность инвестиций.

Если интервал можем определить заранее или заранее договориться, на каком интервале будем анализировать, тогда напрямую можем посчитать свободный денежный поток, то есть берем конкретный временной интервал и смотрим, получаем ли мы за это время свободный денежный поток.

Если вы спросите меня, то я предпочту анализировать либо годовой интервал, который является единственным надежным отчетным периодом, либо на горизонте финансового цикла компании. Более мелкие интервалы (квартал, месяц) можно использовать, но у меня есть сомнения по поводу целесообразности.

- Сколько денег заработаем (интервал анализа должен быть определен априори)?

$$\Delta FCF = \Delta T - \Delta OE - \Delta I$$

- Насколько рентабельно (интервал анализа должен быть определен априори)?

$$ROI_{FCF} = \frac{\Delta FCF}{\Delta I}$$

Рисунок 54. Оценка свободного денежного потока

Сложность сделок, направленных на получение долгосрочной выгоды, состоит в том, что они могут быть нерентабельны и убыточны в краткосрочной перспективе, как в рассмотренном выше примере с выходом в федеральные сети ретейла. Первое время, пока ваши объемы не выйдут на нужный показатель и Проход не окупит сумму вложений, вы будете нести прямые потери денег. При отсрочке в 30–40 дней вы ни за месяц, ни за два месяца в плюс не выйдете, и тогда нужно брать более длинные интервалы для анализа.

Дальше начинаются сложные расчеты, которые мы выполняем в том случае, если у нас есть ограничение денег и/или оборотного капитала.

- Оценка срока выживания

$$t_{\text{выживания}} = \frac{\text{Остаток } \Delta \text{С}}{\text{ОЕ}_{\text{день}}}$$

- Оценка «замороженных денег»

$$IDD = \Delta I \times t_{\text{ФинЦикл}}$$

- Рентабельность «замороженных денег»

$$ROIDD = \frac{T_{\text{день}}}{IDD}$$

Рисунок 55. Дополнительные параметры при ограничении денег

Первое – это оценка срока выживания. Это остаток денежных средств, деленный на сумму операционных расходов в день. В разделе «Финансовый триаж» мы как раз считали, что если у компании в остатках 100 000 рублей, а операционные расходы составляют 8800 рублей в день, то этих денег хватит только на 12 дней. Это не значит, что организация прямо завтра умрет, но если перестать «крутить педали», то инерции движения, которую она накопила, хватит на 12 дней.

Почему это важно знать? До пандемии ни один бизнес не рассматривал перспективу полной остановки. Финансисты считали, что остатки свободных денег на расчетных счетах обесцениваются, и стремились их вложить. Опыт коронакризиса показал, что возможны ситуации принудительной остановки бизнеса.

По этой же формуле у Рави Гилани считается минимально необходимый объем денег для выживания. Если мы умножим сумму операционных издержек на длину финансового цикла, то получим объем денег, необходимый, чтобы профинансировать весь финансовый цикл своей компании.

Сегодня я готов утверждать, что считать деньги-дни замороженных средств (IDD) имеет смысл только с учетом финансового цикла. Любая попытка упростить финансовый цикл, выбросить его из расчетов приводит к тому, что большого преимущества по сравнению с обычным расчетом ROI показатель расчета рентабельности замороженных денег нам не дает. Влияние финансового цикла на заморозку денег настолько велико, что замороженные деньги имеет смысл оценивать только через его длительность. В этом случае мы действительно можем применять показатель IDD, который считает замороженные деньги.

Если у нас есть рассчитанный финансовый цикл и нам нужно наложить на него разные условия разных поставщиков, отсрочки, которые мы даем, предоплаты, которые получаем, или, наоборот, наши предоплаты и отсрочки, то данный механизм позволяет это оценивать. Опять же, он настолько сложен в понимании, что к нему имеет смысл обращаться, если у вас ввиду дефицита оборотного капитала уже сложилась ситуация, близкая к выживанию.

Последний вопрос: брать или не брать кредит? Мы это уже обсуждали, но здесь напомним один момент.

Скорость зарабатывания денег (рисунок 56). Формула cash velocity – это формула сложного процента, и считается она для N = финансовому циклу в днях (для простоты).

- Скорость зарабатывания денег (Cash Velocity)

$$CV = \left(\frac{TS}{TVC} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

- Сравнение скорости зарабатывания денег со ставкой кредита

$$CV > R_{\text{кредита}}$$

Рисунок 56. Оценка целесообразности кредитования

Этот показатель считаем для того, чтобы сравнить его со ставкой кредитования за тот же период. Если скорость зарабатывания денег выше, чем ставка по кредиту, то кредитоваться имеет смысл. Если скорость зарабатывания денег ниже, чем ставка по кредиту (в бизнесах, где большой эффект масштаба и низкий уровень наценки в цене – 5%, например), то в этом случае денег на возврат кредита может не хватить.

Прежде чем взять кредит, я бы рекомендовал рассчитать, что произойдет с вашей потребностью в оборотном капитале. Это подробно, в цифрах рассматривалось в разделе «Финансовый триаж».

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

СОЗДАЕМ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ НА «РАЗ-ДВА-ТРИ»

Есть у меня подозрение, что подробное погружение в детали могло создать ощущение сложности процесса создания управленческого учета для поддержки предпринимательских решений.

Между тем за любыми сложными, «красивыми», «умными» словами всегда стоит простой набор действий.

Поэтому давайте попытаемся вместо заключения превратить все вышенаписанное в некую простую последовательность действий.

ДЕЛАЙ «РАЗ»...

Первый, обязательный набор действий:

1. Классифицируем все расходы, разделив их на абсолютно-переменные и операционные.
2. Организуем раздельный учет абсолютно-переменных и операционных расходов. *Ничего не разносим!!!*
3. Организуем учет расходов и доходов «по начислению», что автоматически приводит к п. 4.
4. Организуем учет хозяйственных операций методом «двойной записи», что приводит к п. 5.
5. Организуем учет изменения активов (инвестиций) и изменения пассивов как минимум в части учета дебиторской/кредиторской задолженности и запасов.
6. Организуем учет генерируемого Прохода.
7. Организуем расчет прибыли и свободного денежного потока.

Программа-минимум выполнена, можно оценивать выгодность/невыгодность текущего состояния, принимаемых решений и их последствий. Работаем и зарабатываем.

ДЕЛАЙ «ДВА»...

К этому моменту общая картина у нас уже есть перед глазами. Начинаем наводить резкость!

1. Строим финансовую структуру (читаем книжки «ИНТАЛЕВ»).
2. Строим бюджетную структуру (подробности также в книжках «ИНТАЛЕВ»).

2.1. Детализируем абсолютно-переменные расходы до уровня статей.

2.2. Детализируем операционные расходы до уровня статей.

3. Организуем детализированный учет Прохода:

3.1. На единицу продукции.

3.2. На сделку/клиента/канал в единицу времени.

3.3. На направление бизнеса.

4. Рассчитываем и контролируем уровень безубыточности (точку безубыточности).

5. Рассчитываем и учитываем финансовый цикл компании.

6. Рассчитываем и контролируем потребность в оборотном капитале.

Теперь мы способны принимать более тонкие и точные решения!

ДЕЛАЙ «ТРИ»...

Вот и пришло время наводить красоту!

1. Организуем расчет буферов дебиторской и кредиторской задолженности.

2. Организуем платежный календарь по правилам буферов.

3. При необходимости рассчитываем буфер денежных средств.

И продолжаем зарабатывать больше и больше...

* * *

На этом я хочу закончить свою книгу. Спасибо, что до-читали до конца.

Конечно, остается множество вопросов, которые еще не нашли своих ответов. Как автор я буду благодарен за обратную связь. Свои мысли по поводу прочитанного вы можете направлять на электронную почту ede@egorovde.ru.

Подписывайтесь на наши социальные сети:

Мой профессиональный блог:

<http://egorovde.ru>;

сайт «Жизнесспособной системы управления»:

<https://vmss.pro/>;

YouTube:

<https://www.youtube.com/channel/UCniFavIws45hl-KWxaKikMg>;

Rutube:

<https://rutube.ru/channel/23334748/>;

Вконтакте:

<https://vk.com/vmsconsult>

Телеграм-канал:

<https://t.me/VMSystem>;

Подкаст:

<https://vk.com/podcasts-56940849>.

Мои книги по Теории ограничений и управлению запасами:

https://ridero.ru/books/teoriya_ogranichenii/;

https://ridero.ru/books/upravlenie_zapasami_v_sepyakh_postavok/.

ДОПОЛНЕНИЕ 1. ТРЕХШАГОВЫЙ ПРОЦЕСС ФОРМУЛИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ

Существует несколько различных подходов к тому, как правильно формулировать цели.

Наиболее известным является метод S.M.A.R.T.

Правила постановки целей по принципам S.M.A.R.T требуют, чтобы цели были:

- простыми и конкретными (S – simple & specific);
- измеримыми (M – measurable);
- агрессивными (в другом варианте – амбициозными), но достижимыми (A – aggressive (ambitious) yet achievable);
- релевантными (то есть отражать именно тот результат, который планируется получить) и реалистичными (R – relevant & realistic);
- ограниченными во времени (T – time-bounded).

Идеальная формулировка цели в модели S.M.A.R.T. выглядит примерно так: «Чистая прибыль компании

в 2020 году увеличилась по сравнению с 2019 годом на 20%».

Модель S.M.A.R.T. сейчас преподается на всех курсах менеджмента в любом учебном заведении и даже на тренингах. Однако позвольте задать вам, господа читатели, несколько вопросов:

- Всегда ли вы способны сразу сформулировать цели, соответствующие требованиям S.M.A.R.T.?
- Что делать с целями, которые предполагают различные сроки реализации и имеют в каждом интервале планирования свое количественное изменение?
- При среднесрочном планировании как должна измениться прибыль в 2021 году? Сколько таких формулировок вы включите в свой план?
- Как вы поступите, когда колебания фактического значения будут меньше погрешности измерения? Измените цель?
- Насколько высока usability классического S.M.A.R.T.?

Чтобы сохранить преимущества и устраниТЬ недостатки S.M.A.R.T., я предлагаю разделить процедуру постановки целей по времени и логике целеполагания на три шага. Выделим внутри S.M.A.R.T.-цели три объекта: цель, показатель и критерии. Такое деление позволит разделить во времени различные этапы построения целостной S.M.A.R.T.-модели.

Первое, что нам необходимо сделать до формулирования целей, – определиться с временным горизонтом планирования. В зависимости от того, стратегические, долгосрочные, тактические или оперативные цели мы ставим, будем получать различные горизонты целеполагания.

Важно: горизонт планирования при постановке целей – величина постоянная!!! Изменение горизонта плани-

рования потребует перепланирования всей системы целей.

В наших условиях долгосрочными могут считаться цели с горизонтом планирования три года и более, среднесрочными – от одного до трех лет, тактическими – с горизонтом один год и оперативными – цели с горизонтом планирования менее года.

Определившись с горизонтом планирования, нужно определить еще интервал, или «шаг», планирования. На этапе постановки целей он нам не поможет, но при переходе к следующим этапам установит дискретность измерения достижения целей. Чем больше горизонт планирования, тем, как правило, более крупным будет шаг.

Для того чтобы сформулировать цель, нужно определить характеристику, которая будет описывать интересующий нас результат (будет релевантной – привет S.M.A.R.T.-модели). Например: прибыль, выручка, маржинальный доход, количество клиентов, средний чек, скорость обслуживания, квалификация персонала и т. д. и т. п.

Потом нужно определиться с характером изменения этой характеристики: увеличение, сокращение, максимизация. Часто используется понятие «оптимизация», особенно когда речь идет о расходах. Я стараюсь этого термина избегать. Оптимизация – это эвфемизм, который скрывает за собой сокращение не абсолютной, а удельной величины расходов.

Формулировка изменения может осуществляться одним из двух способов:

- глаголом в повелительном наклонении: увеличить, сократить, максимизировать;
- отглагольным существительным: увеличение, сокращение, максимизация.

Соединяя формулировку изменения с характеристикой, мы получаем описание качественного состояния планируемого результата:

- увеличение прибыли;
 - сокращение времени обслуживание клиентов;
 - оптимизация логистических расходов;
 - повышение точности планирования;
 - максимизация выручки
- и т. д.

Не все согласны с такими правилами формулирования целей, но использование трехшаговой методики позволяет реализовать постепенное приближение целей к требованиям S.M.A.R.T.-модели, отсеивая на каждом шаге логически не связанные и противоречивые цели и сокращая трудоемкость их разработки без потери качества.

Созданные таким способом формулировки целей не отвечают всем требованиям S.M.A.R.T.-модели, но уже на этом этапе мы можем оценить два параметра — простоту и конкретность, а также релевантность и реалистичность, проведя первичный отсев целей.

Еще не S.M.A.R.T., но уже S._R.T.

*«А в попугаях я гораздо длиннее...»
Мультифильм «38 попугаев»*

Итак, на предыдущем шаге мы разработали формулировки целей. В результате у нас появилась иерархия целей, которые выглядят скорее как наши пожелания: «увеличить...», «оптимизировать...», «максимизировать...». Осталось только понять, в чем будем оценивать достижение цели: в граммах, фунтах, пудах, попугаях или еще какой-нибудь экзотике?

Например, универсальную цель «Увеличение прибыли» можно померить разными способами:

- абсолютной суммой прибыли за период;
- темпом роста прибыли по отношению к предыдущему периоду;
- темпом роста прибыли по отношению к базовому периоду;
- выполнением плана по прибыли.

Все эти измерители являются правильными, любой из них отражает факт увеличения прибыли. Поэтому перед нами стоит задача определить измерители, с помощью которых мы будем оценивать степень достижения целей.

Эти измерители мы будем называть *показателями*.

Показатель – это измеритель, который отражает степень достижения поставленной цели.

С помощью показателей мы получаем возможность перейти от качественной к количественной оценке достижения поставленных целей. После того как определим показатели, мы готовы перейти от качественного и логического анализа целей к количественному. Таким образом, наши «хотелки» и пожелания переходят в разряд измеримых целей. Мы сделали еще один шаг к тому, чтобы наши цели отвечали критериям S.M.A.R.T.

Сделано уже два шага к воплощению наших желаний: сформулированы цели и определено, чем будет измеряться степень их достижения.

Если бы мы захотели соблюсти классические требования S.M.A.R.T., то вместо сделанных шагов нам бы потребовалось сформулировать измеримое значение планируемого результата для каждого интервала планирования – работа не шибко интеллектуальная, поскольку 80% формулировок пришлось бы повторять и повторять.

Пойдя по пути постепенной детализации, мы значительно сократили трудоемкость работы по разработке целей и показателей: сначала отсеяли цели, потом определились со способами измерения. И если все сделали правильно, то теперь наши цели:

- простые и конкретные;
- измеримые;
- релевантные и реалистичные;
- ограниченные во времени (не забыли, что временной горизонт постановки целей мы ограничили в самом начале?).

Осталась последняя проверка: на амбициозность, агрессивность и достижимость.

А эти характеристики зависят от того, «сколько будем вешать в граммах», то есть от конкретных значений показателей на конкретном временном отрезке.

Допустимый диапазон значений показателей для заданного временного периода назовем *критериями*.

Именно анализ величины критериев позволит нам оценить амбициозность и достижимость наших целей. Выполнив все три шага, мы получаем систему целей и показателей их достижения, полностью отвечающую требованиям модели S.M.A.R.T.

Мы теперь знаем, какой результат собираемся получить, можем его объективно оценить, взвесить.

Собственно, весь этап целеполагания сводится к определению:

- направления изменения интересующей нас характеристики;
- способа измерения характеристики – показателей;
- допустимого диапазона для оценки успешности в достижении целей – критериев.

ДОПОЛНЕНИЕ 2. ЧТО ЖЕ ВСЕ-ТАКИ ТАКОЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

ЭФФЕКТИВНОСТЬ,
ЭКОНОМИЧНОСТЬ,
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ...

Задайте вопрос любому руководителю: чего он хочет от своей организации? С вероятностью 80% вы услышите в ответ: чтобы организация была эффективной. Эффективность – одно из наиболее частых требований к функционированию любой системы.

Чаще всего термин «эффективность» употребляется в контексте получения большего результата при меньшем расходе ресурсов. То есть эффективность, согласно этому контексту, описывается формулой:

$$Ef = \frac{C}{R} \quad (1)$$

где:

Ef – показатель эффективности;

R – результат;

C – расход ресурсов.

Еще раз повторюсь, что это наиболее употребимый контекст термина «эффективность» в обыденной речи управленицев.

Давайте на время согласимся с этим определением эффективности и смоделируем упрощенную практическую ситуацию.

Возьмем некое подразделение, для которого в качестве результата была определена цель увеличить объем прибыли на 10 миллионов рублей. Это будет нашим мерилом результата. После разработки плана действий по достижению цели подразделению был утвержден бюджет в размере 2 миллионов рублей. Таким образом, на один рубль израсходованных ресурсов мы должны получить 5 рублей результата, то есть наш $Ef=0,2$.

Спустя некоторое время, по окончании отчетного периода, замеряем результат. В результате оказывается, что увеличение объема прибыли (целевого результата) произошло только на 1 миллион рублей, но расходы при этом составили 200 тысяч рублей. Считаем: $Ef=0,2$. Если опираться на определение эффективности в соответствии с формулой 1, то эффективность нашего подразделения равна плановой. Соответственно, система эффективна! Но даже на интуитивном уровне понятно: это не так – мы получили только 10% результата.

Чтобы объяснить это противоречие, давайте возьмем техническую аналогию. Космический корабль «Фобос-Грунт» упал в Тихий океан, долетев до земной орбиты. Даже если бы компания-разработчик израсходовала на него

ресурсов пропорционально расстоянию, которое пролетел космический корабль, разве можно было бы утверждать, что это эффективная система?

На интуитивном и логическом уровнях оценки очевидно, что если цель системы не достигнута, то экономия ресурсов не может быть характеристикой ее эффективности.

Сложность для понимания категорий и оценки эффективности во многом определяется тем, что сам по себе термин «эффективность» заимствованный. Так же, кстати, как и термин «цель».

Например, в английском языке есть три термина, различающиеся по смыслу, причем все могут быть переведены на русский язык как «эффективность»:

- performance – характеристика качества функционирования системы. Именно его я бы перевел как «эффективность»;

- effectiveness – успешность в достижении результата. Наиболее точным переводом на русский язык мог бы быть термин «результативность»;

- efficiency – достижение максимума результата с минимальными расходами. По мнению автора, наиболее корректным переводом на русский мог бы быть термин «экономичность» (1).

С того момента, как автором было осознано отличие этих двух терминов – результативность и экономичность, он регулярно у всех докладчиков, употребляющих понятие «эффективность», уточняет, в каком контексте этот термин употребляется. В подавляющем большинстве случаев эффективность рассматривалась как синоним экономичности, но в то же время никто не соглашался признать систему эффективной, если она была экономична, но нерезультативна!

Следовательно, на интуитивно-логическом уровне под понятием «эффективность» чаще всего подразумевается

одновременное обеспечение результативности и экономичности.

Итак, формула (1), по сути, является определением экономичности. Уточним это понятие;

$$Ec_i = \frac{C_i}{R_i} \quad (2)$$

Сама по себе абсолютная величина показателя экономичности не имеет особенного смысла. Оценка экономичности связана с отношением фактических результатов к плановым или сравнением фактических результатов.

$$Ec = \frac{Ec_f}{Ec_p} \quad (3)$$

где:

Ec – показатель сравнительной экономичности;

Ec_f – показатель фактической экономичности;

Ec_p – показатель плановой экономичности.

Результативность определим следующим образом:

$$R = \frac{R_f}{R_p} \quad (4)$$

где:

R – показатель результативности;

R_f – фактически полученный результат;

R_p – плановый результат.

И добавим еще понятие «исполнение расходной части по ресурсам»:

$$C = \frac{C_f}{C_p} \quad (5)$$

где:

C – показатель исполнения расходной части по ресурсам;

C_f – фактически израсходованные ресурсы;

C_p – план по расходу ресурсов.

Опираясь на формулы (2), (3), (4) и (5), можно принять следующее определение экономичности:

$$Ec = \frac{C}{R} \quad (6)$$

Определив понятия «результативность» и «экономичность», вернемся к определению понятия «эффективность». Как мы уже писали выше:

Эффективность – это состояние функционирования системы, обеспечивающее необходимую экономичность при заданном уровне результативности.

Следовательно, эффективность прямо пропорциональна результативности (чем выше показатель результативности (4), тем выше эффективность) и обратно пропорциональна экономичности (чем меньше показатель сравнительной экономичности (6), тем выше эффективность). Следовательно, эффективность:

$$Ef = f(R) \times f\left(\frac{k}{Ec}\right) \quad (7)$$

где k – постоянная пропорции.

Частный случай этой формулы эффективности, вполне применимый в большинстве случаев и опробованный на практике, может иметь вид:

$$Ef = \frac{R^2}{C} \quad (8)$$

Данный подход к оценке эффективности позволяет получить интегральную оценку эффективности без учета взаимосвязей между промежуточными результатами, действиями и ресурсами. Безусловно, это исключительно оценка верхнего уровня.

В применении формулы (7) существует еще несколько важных ограничений.

Во-первых, в ней временной ресурс рассматривается как имеющий такую же значимость, как все прочие ресурсы. Однако любой управленец знает, что время – ресурс наиболее дефицитный и трудный в управлении. Если все

иные ресурсы могут быть добавлены, то временной ресурс не может быть увеличен. Поэтому формула (7) справедлива для оценки эффективности системы за фиксированные и сопоставимые интервалы времени.

Во-вторых, формула (7) не учитывает зависимость результата от состава и качества ресурсов, использованных для его достижения. В реальной жизни и реальных системах это, как правило, неверно.

Классическая управленческая задача сводится к балансу треугольника «срок – качество (содержание результата) – ресурсоемкость». Есть старая управленческая шутка: «Дешево, качественно, в срок – выбирайте любые два».

Чаще всего достигаемый результат – это следствие наличия и доступности ресурсов, а также обеспеченности ими в нужном объеме и в нужной последовательности. Под ресурсами в данном случае понимаются средства производства и иные машины и оборудование, материалы, информация, люди и т. п. Другими словами, каждый ресурс вносит свой вклад в достижение результата, то есть результат – это интегральная функция от ресурсной обеспеченности:

$$R = \int f(c)dc \quad (9)$$

Функция $f(c)$ – по сути своей характеристика экономичности системы, которая определяется в первую очередь используемыми технологиями. Любые технологические инновации, которые мы вносим в систему, должны быть направлены на повышение отдачи на вложенные ресурсы.

Именно на эту функцию направлено внимание подавляющего числа руководителей, думающих, говорящих и заботящихся об эффективности. Но при этом они нередко упускают один важный аспект. Всегда ли возможно решить задачу путем увеличения ресурсов? Является ли ресурсное и технологическое преимущество основополагающим в повышении эффективности?

Практика показывает, что ответ будет «нет». Если бы эти предположения были верны, то создатели новых технологий получали бы мгновенное преимущество в эффективности и добивались бы больших результатов. Но технологические инноваторы, по крайней мере в рыночных условиях, редко становятся лидерами рынка, чаще всего у них выигрывают те, кто пришел вторым или третьим и сумел достичь большего.

И причина здесь достаточно проста: имеющаяся система *не способна* пропустить через себя необходимое количество ресурсов за имеющееся время. Между тем очень часто получение результата в заданный срок является одним из основных способов оценки эффективности. Дорога ложка к обеду!

Например, олимпийские объекты в Сочи должны были быть полностью готовы к 2014 году. Если они не готовы – никакая экономичность при создании результата не играет сколько-нибудь важной роли. По очень простой причине: степень достижения результата равняется нулю, и эффективность тоже равняется нулю, независимо от того, сколько ресурсов удалось сэкономить в процессе его получения.

Основное преимущество победителей чаще всего состоит в способности за то же время, что и проигравшие, пропустить через себя большее количество ресурсов для достижения результатов.

Способность компании обеспечить себя необходимыми ресурсами может быть описана следующей формулой:

$$C = \int \varphi(t) dt \quad (10)$$

где функция $\varphi(t)$ – это характеристика ресурсной проницаемости системы в единицу времени.

Таким образом, результативность системы определяется следующим образом:

$$R = \int f(c) dc \Big|_{c=\varphi(t)} = \int f(\varphi(t)) \varphi'(t) dt \quad (11)$$

Результативность – это функция экономичности системы, обусловленной ресурсной обеспеченностью, и ресурсной проницаемости системы в ограничениях времени.

В бизнес- и социальных системах технологическая экономичность – это объект внимания предпринимателя, именно на ней сконцентрировано внимание большинства лиц, принимающих решения. В то время как ресурсная проницаемость в единицу времени часто выпадает из области внимания. Между тем этот параметр – один из важнейших определяющих конкурентоспособность и эффективность системы, на взгляд автора, критически недооцененный.

При разработке любой системы мы формируем гипотезу о природе и форме функций $f(c)$ и $\varphi(t)$, основанную на ретроспективном анализе, интуиции, экспертных оценках или любых иных методах принятия решений. На основе этой гипотезы мы формируем ожидаемый уровень эффективности.

После реализации проекта или запуска системы мы получаем фактические значения и можем оценить надежность планирования. Таким образом, формула (7) может использоваться в том числе и для оценки надежности наших прогнозов.

Выводы:

1. Классическое использование понятия эффективности как синонима экономичности системы не учитывает значимость достижения результата в заданные сроки.
2. Определение эффективности как состояния функционирования системы, обеспечивающего необходимую экономичность при заданном уровне результативности, позволяет получить инструмент количественной оценки эффективности, который учитывает значимость результата (формула (7)).
3. В реальных системах результативность определяется, с одной стороны, ресурсным составом, его качеством и доступностью в нужный момент времени, а с другой стороны – ресурсной проницаемостью системы, то есть способностью системы обеспечить в заданное время наличие нужного состава и количества ресурса.
4. Управление технологической экономичностью и ресурсной проницаемостью – это основные пути повышения эффективности системы.

ССЫЛКИ

1. Корбетт Томас. Учет Прохода: Управленческий учет по ТОС. Б. м. : Необхідно и достатньо, 2009.
2. Goldratt, Eliyahu M. The Haystack Syndrome: Sifting Information Out of the Data Ocean. Б. м. : North River Press, 2006.
3. Добропольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджетирование шаг за шагом. Б. м. : Питер, 2011.
4. Schragenheim, Eli, Camp, Henry Fitzhugh и Surace, Rocco. Throughput Economics: Making Good Management Decisions. Б. м. : Tailor & Francis, 2019.
5. Егоров Дмитрий. Управление запасами в цепях поставок: как обеспечить наличие и не морозить деньги на складах? Б. м. : Издательские решения Ridero, 2018.
6. Шрагенхайм Эли. Научение на одном событии. Дмитрий Егоров. [В Интернете] 11 апреля 2022 г. <https://egorovde.ru/archives/4402>.
7. Егоров Дмитрий. Теория ограничений. Основные подходы, инструменты и решения. Б. м. : Издательские решения Ridero, 2018.
8. Лаукс Гельмут и Лирманн Феликс. Основы организации: управление принятием решений. Б. м. : Дело и Сервис, 2006.

9. Васильев Алексей. Управление проектным бизнесом. Б. м. : Издательские решения Ridero, 2021.
10. Гилани Рави. Выступление Рави Гилани на конференции, организованной Жизнесспособной системой управления в Петербурге в мае 2017 года. Канал «Жизнесспособная система управления» YouTube. [В Интернете] [Цитировано: 13 апреля 2022 г.] <https://youtu.be/7YEOhmcr5FQ>.
11. Голдратт Элияху. Цель. Процесс непрерывного улучшения. Б. м. : Попурри, 2018.
12. TOCICO dictionary. Theory of Constraints International Certification Organization. [В Интернете] [Цитировано: 13 апрель 2022 г.] <https://www.tocico.org/general/custom.asp?page=dictionary>.
13. Шрагенхайм Эли. Связь между Проходом (T), операционными расходами (OE) и мощностью – ключ к принятию решений. Блог Дмитрия Егорова. [В Интернете] [Цитировано: 13 апреля 2022 г.] <https://egorovde.ru/archives/1949>.
14. Минцберг Генри. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. Б. м. : Питер, 2004.
15. Егоров Дмитрий и Станин Андрей. Описание функций в компании: синтаксис языка управления структурой управления. Блог Дмитрия Егорова. [В Интернете] [Цитировано: 14 апреля 2022 г.] <https://egorovde.ru/archives/1145>.
16. Шрагенхайм Эли. Экономика Прохода: обсуждаем случай, когда материалы должны рассматриваться как ресурсы, обладающие мощностью. Блог Дмитрия Егорова. [В Интернете] [Цитировано: 14 апреля 2022 г.] <https://egorovde.ru/archives/1565>.
17. Голдратт-Ашлаг Эфрат и Голдратт Элияху. Выбор. Правила Голдратта. Б. м. : Попурри, 2019.

18. Шрагенхайм Эли. Улучшение решений, которые должны принимать топ-менеджеры. Часть четвертая. Блог Дмитрия Егорова. [В Интернете] [Цитировано: 14 апреля 2022 г.] <https://egorovde.ru/archives/1061>.

19. Эли Шрагенхайм об основных открытиях Теории ограничений. Канал «Жизнеспособная система управления» YouTube. [В Интернете] [Цитировано: 13 апреля 2022 г.] <https://www.youtube.com/watch?v=8n57by6wHJw>.

20. Маррис Филипп. Филипп Маррис о концепции TLS. Канал «Жизнеспособная система управления» YouTube. [В Интернете] [Цитировано: 15 апреля 2022 г.] <https://youtu.be/d6EirdMwWS4>.

21. Шрагенхайм Эли. Действительно ли полезен показатель «Проход на единицу времени ограничения»? Блог Дмитрия Егорова. [В Интернете] [Цитировано: 15 апреля 2022 г.] <https://egorovde.ru/archives/1627>.

22. Важная информация, лежащая в основе метода планируемой загрузки. Блог Дмитрия Егорова. [В Интернете] [Цитировано: 15 апреля 2022 г.] <https://egorovde.ru/archives/1635>.

23. Goldratt, Eliyahu M. Goldratt satellite program – GSP Series. <https://www.toc-goldratt.com/en>. [В Интернете] [Цитировано: 19 апреля 2022 г.] <https://www.toc-goldratt.com/en/product/goldratt-satellite-program-gsp-series>.

24. Липсиц И. В. Коммерческое ценообразование. Б. м. : Век, 1999.

25. Егоров Дмитрий. Запись вебинара «Финансовый триаж». Канал «Жизнеспособная система управления». [В Интернете] [Цитировано: 21 апреля 2022 г.] <https://rutube.ru/video/c74829d20896680118287479f142373a/>.

26. МСФО, Дипифр. МСФО, Дипифр. [В Интернете] [Цитировано: 11 апреля 2022 г.] <http://msfo-dipifr.ru/msfo/>.

27. Блог «Новая эпоха управления». [В Интернете] [Цитировано: 11 апрель 2022 г.] <https://blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vuca/>.

28. Затраты, расходы, издержки. Справочник от Автор
24. [В Интернете] [Цитировано: 13 апрель 2022 г.] https://spravochnick.ru/buhgalterskiy_uchet_i_audit/finansovyy_uchet/zatraty_rashody_izderzhki/.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие от автора	3
Благодарности	8
Что такое управленческий учет и зачем он нужен	10
Учет и управление: что общего?	10
Целеполагание	14
Планирование	16
Исполнение или организация исполнения	21
Контроль	23
Анализ	25
Принятие решения	27
Резюме о целях и задачах управленческого учета	29
Главные вопросы управления	31
Основные вопросы, которые стоят перед менеджментом компании	31
Основные показатели финансового здоровья компаний	38
Свободный денежный поток – главный показатель текущего здоровья компании	40
Как формируется свободный денежный поток.	
Прибыль – условие необходимое,	
но недостаточное	45
Как формируется свободный денежный поток.	
Изменение инвестиций	52
Какие еще показатели нам нужно отслеживать?	58
Учет затрат	71
Учет затрат в подходах Теории ограничений	71

Учет и классификация затрат	74
Реальность, в которой существует управленческий учет	74
Что такое затраты?	82
Классификация затрат	87
Переменные затраты	91
Операционные издержки, они же условно- постоянные затраты	101
Подходы к структурированию операционных издержек	109
Основы для выделения и формализации функций в организации	115
Особые случаи учета затрат	123
Учет инвестиций и ТОС	133
Учет инвестиций в ТОС	133
Учимся читать баланс	135
Безусловно инвестиции и «может быть инвестиции»	143
Управление доходностью	155
Управление доходностью. Понятие Прохода	155
Проход в единицу времени ограничения	174
Себестоимость и проблемы, связанные с ней	188
Подходы к ценообразованию	206
Мощность и ценообразование	225
О большом: о скидках	228
Специфические показатели при оценке ситуации при принятии управленческих решений, которые применяются в рамках Теории ограничений	239
Управление обязательствами	253
Буфер дебиторской и кредиторской задолженности и управление обязательствами	253
Сколько денег нужно компании? Расчет потребности в оборотном капитале	267
Расчет потребности в оборотном капитале	267
Финансовый триаж	283

Буфер денег	297
Теория ограничений и платежный календарь	307
Почти кейс-стади	310
Вместо заключения	322
Создаем управленческий учет на «раз-два-три»	322
Делай «раз»...	323
Делай «два»...	323
Делай «три»...	324
Дополнение 1. Трехшаговый процесс формирования целей	326
Дополнение 2. Что же все-таки такое эффективность?	332
Эффективность, экономичность, результативность...	332
Ссылки	342

Дмитрий Егоров

Управленческий учет на стероидах
Как организовать управленческий учет с использованием
подходов Теории ограничений

Редактор Сергей Барханов

Корректор Татьяна Князева

Дизайнер обложки Клавдия Шильденко

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

НЕ ПЕЧАТАТЬ

ISBN 978-5-0056-8943-6



9 785005 689436 >