

Владимир Кожухарь

РУКОВОДСТВО ПО УПРАВЛЕНИЮ ФИНАНСАМИ 2.0

ИЛИ
СДЕЛАЙ ЭТО САМ



12+

Владимир Кожухарь

**Руководство по
управлению финансами 2.0**

«ЛитРес: Самиздат»

2019

Кожухарь В. В.

Руководство по управлению финансами 2.0 / В. В. Кожухарь —
«ЛитРес: Самиздат», 2019

Прочитай эту книгу. Она поможет построить учёт денег. Денег, которые были, которые есть, и которые будут в твоём бизнесе. Ты сможешь построить весь необходимый учёт без дополнительного образования, без долгого изучения учебников, инструкций и схем. Это уже вторая редакция книги, и она стала ещё более практичной, более понятной и доступной для применения по сравнению с первой. В книге ты найдешь все необходимые формы и рекомендации для построения учёта с нулевого уровня. Эта книга уже принесла пользу множеству предпринимателей, и она безусловно принесёт пользу тебе!

Содержание

Про деньги	6
Эта книга про деньги и про бизнес	6
Нужно ли считать деньги?	10
Для чего считать деньги?	10
Кто ещё считает деньги – и твои, и твоего бизнеса?	15
Как правильно считать деньги?	17
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Дорогой друг!

Если ты сейчас читаешь эти строки, значит перед тобой стоит вопрос управления деньгами в бизнесе. Спешу обрадовать, ты на верном пути. Именно эта книга поможет тебе построить учёт денег. Денег, которые были, которые есть, и которые будут в твоём бизнесе.

Ты сможешь построить весь необходимый учёт без дополнительного образования, без долгого изучения учебников, инструкций и схем. Я уже всё это сделал за тебя. В твоих руках вторая редакция этой книги, и она стала более практичной, более понятной и доступной для понимания по сравнению с первой.

В книге ты найдешь все необходимые формы и рекомендации для построения учёта с нулевого уровня. В книге также есть всё необходимое чтобы проверить уже действующую систему управленческого учёта. Ну и, конечно, я буду рад если ты обратишься ко мне лично с вопросом по книге, или своему бизнесу. Эта книга уже помогла множеству менеджеров и владельцев бизнеса, и она обязательно поможет тебе!

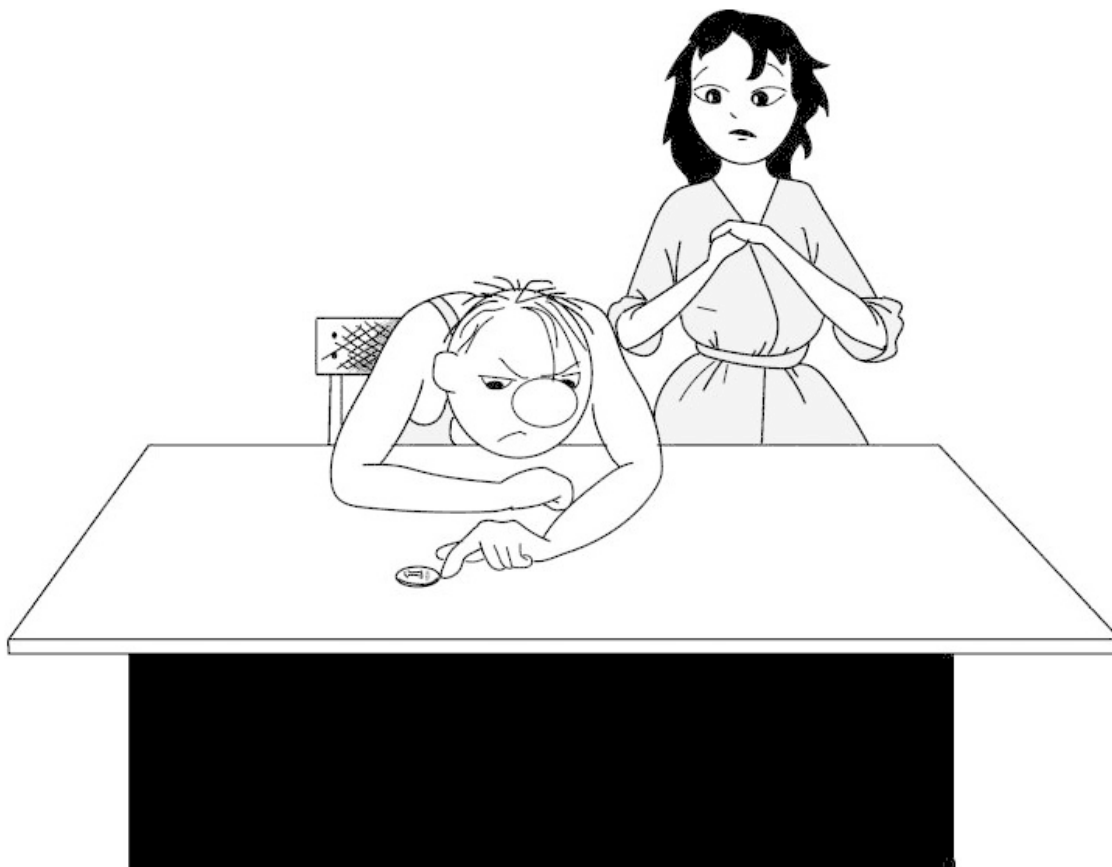
С уважением и верой в твои возможности,

Владимир Кожухарь.

info@yourbussines.ru

info@likvidatorzatrat.ru

Про деньги



Эта книга про деньги и про бизнес

Всем известно, что миром бизнеса правят деньги, не миром вообще, а именно миром бизнеса.

Деньги измеряют успех любого коммерческого проекта, подсчитай, сколько денег принес конкретный проект, и ты поймёшь, чего он стоит.

Эта книга про то, как считать деньги.

Если ты считаешь деньги каждый день, ты можешь смело утверждать, что у тебя есть система учета денег. Так как ежедневный подсчет денег – это уже система. Система начального уровня.

Если кроме денег в твоём бизнесе есть еще что-то (товары, долги, а как иначе?), то это «что-то» тоже надо считать, и это усложняет подсчет и учет. Эта книга про то, как считать деньги, которые сейчас обращены в иную форму. Например, в форму слитка платины. У тебя есть слиток платины? Если нет слитка, наверняка есть что-то иное, тоже не в денежной форме.

Если в твоём бизнесе учетом-счетом денег занимается еще кто-то кроме тебя, то очень хорошо, если правила счета-учета будут общие. И, конечно, они должны быть написаны.

Эта книга про то, как и какие правила надо написать.

Записывать в записную книжку, от кого пришли и куда ушли деньги – это тоже система. Тоже начального уровня.

Правильная система должна давать возможность считать-учитывать деньги и оценивать причины, по которым происходит движение денег: поступления и выплаты.

Эта книга про то, как оценивать факт движения денег и планировать будущие поступления и выплаты.

Твой следующий уровень развития системы управления деньгами – это оценка причин и последствий движения денег.

Последние годы часто слышу и читаю сравнение системы учета с приборной панелью автомобиля, по которой водитель видит все ключевые параметры. Ты наверняка видел такие изображения, или слышал о них.



С моей точки зрения это не корректное сравнение. Корректнее сравнить бизнес с подводной лодкой, идущей в погруженном состоянии, все управление которой осуществляется на основании показаний измерительных приборов – глубина, скорость, рельеф дна и наличие посторонних объектов на пути следования.

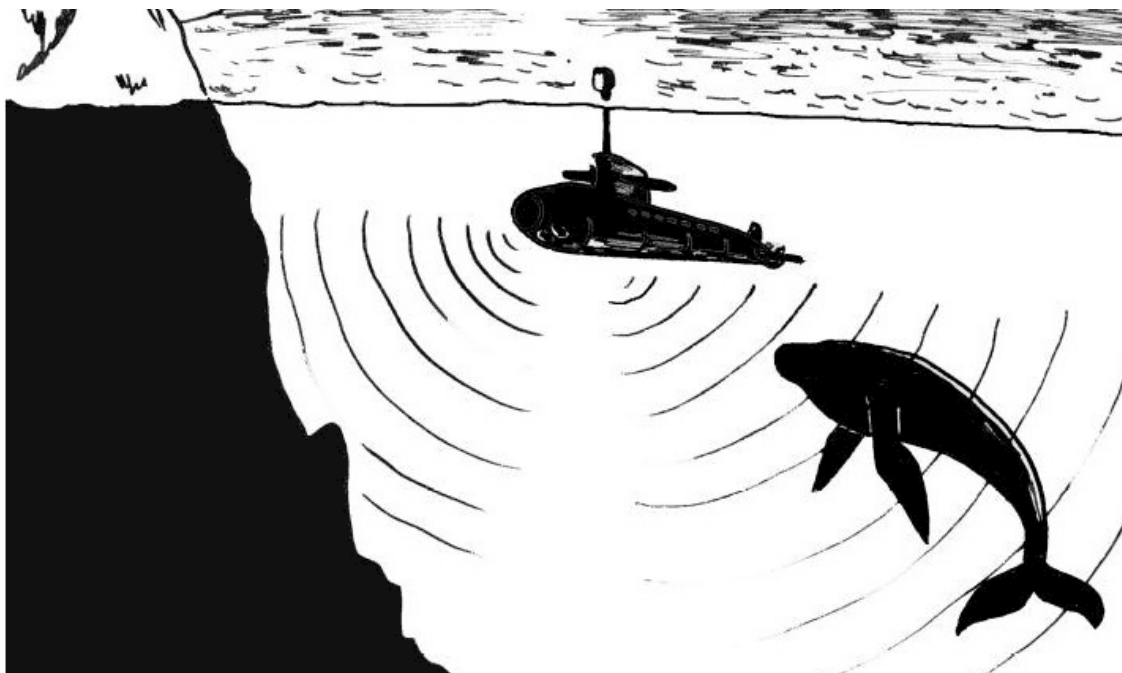
Может ли лодка двигаться в погруженном состоянии без перископа, эхолотатора и других приборов наблюдения и измерения? Безусловно, может, если не встретит на пути препятствия, и у нее нет цели попасть в конкретный пункт назначения. Другими словами, если капитану все равно где оказаться.

Вам не все равно. Делаю этот вывод, так как ты читаешь эту книгу.

Поэтому приглашаю тебя разделить убеждение в необходимости правильного учета денег в каждом бизнесе.

С помощью этой книги ты сумеешь обеспечить разумный и достаточный уровень управленческого учёта, избежав возможных ошибок и потерь на самостоятельном пути. Но будет честным с моей стороны предупредить, что развивать и совершенствовать учет можно бесконечно. Сам занимаюсь этим уже более 24 лет, и поверь, я знаю, о чём говорю.

Начни развитие учета денег и сообщи, когда ты достигнешь «потолка», после которого по твоему мнению будет нечего совершенствовать. Обязательно помогу найти «узкое» место для дальнейшего развития.



Что касается управления деньгами, со всей уверенностью заявляю, что после прочтения этой книги ты сможешь самостоятельно управлять финансами в бизнесе. Размер бизнеса не имеет значения. Это может быть частное дело, в котором ты работаешь самостоятельно, или это семейный бизнес, в который вовлечены ваши близкие, или это предприятие с тысячей и даже несколькими тысячами наемных работников.

Часть моих друзей имеют микро-, малый и средний бизнес, с численностью от одного до тысячи наемных работников, и у них так же работают все приведенные в книге решения и инструменты.

Вне зависимости от размера бизнеса или его численности ты сможешь построить систему учета, которая будет соответствовать общепризнанным нормам учета и отчетности (например МСФО), а также твоим ожиданиям, как в части подготовки управленческих решений, так и для оценки их последствий. Имею в виду оценку прибыли.

В процессе чтения мы с тобой разберем формы для учета денег и других ценностей твоего бизнеса, и способы их анализа для максимального соответствия твоим потребностям и ожиданиям.

Как говорил один киногерой: *«Куй железо, не отходя от кассы!»*.

Думаю, ты слышал о том, что уровень любых знаний и умений имеет ступени от начинающего уровня до высшего, и наиболее логичными мне представляются четыре ступени:

1. ЗНАЮ! СЛЫШАЛ!
2. ЗНАЮ! МОГУ ОБЪЯСНИТЬ!
3. ЗНАЮ! И МОГУ ИСПОЛЬЗОВАТЬ!
4. ЗНАЮ И ПРИМЕНЯЮ ЭТО!

Наша с тобой цель заключается в том, чтобы после изучения этой книги ты оказался в третьей и четвертой группе.

Ты готов?

Приступим.



Нужно ли считать деньги?



Для чего считать деньги?

Может ли бизнес существовать без правильной системы учета денег? Безусловно, может. Время от времени мне встречаются предприятия с доходностью, которая позволяет осуществлять управление на основе приблизительной оценки. Эти предприятия объединяет общая черта – сверхдоходность.

200-300 % наценки на продукт – это очень хорошие деньги, они с лихвой покрывают неэффективность и допускаемые ошибки.

Анекдот:

- *Слушай! Откуда у тебя все это!!!??? Квартира, машина, дача за границей?*
- *Да ерунда, на трех процентах зарабатываю...*
- *????*
- *Товар за тысячу покупаю, цену на три умножаю и продаю... Вот на эти три процента и живу...*

К сожалению, на практике данная модель управления не выдерживает снижения доходности. Как только с трехсот процентов наценка скатывается до 30 %, там, где другие живут и процветают (есть предприятия, живущие и на три процента наценки!), неподготовленный к такому режиму бизнес вынужден закрываться или внедрять систему правильного учета.

Пример:

Проект «восходящая звезда», растущий рынок, более чем высокая доходность, рентабельность цикла производства 300 %! Два года фантастического успеха, потом конкуренты уронили рынок. Проект закрылся. Конкуренты остались, так как продукт есть, рынок сформирован. Рентабельность производства, конечно, иная, 5 %, но если говорить о долгосрочной перспективе то, как говорится, «копейка рубль бережет», и «вода камень точит», тем более что период оборота товара в данном примере был менее полутора месяцев. Если пересчитать на год, то все не так плохо, в пересчете рентабельность производства 40 %.

Как в этой ситуации поступил бы ты? Остался и боролся? Или ушёл, зафиксировав прибыль, как это сделал автор и собственник проекта?

К слову, часто используемый термин *рентабельность* имеет множество значений: рентабельность затрат, рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала и так далее. Главное, что стоит запомнить, формула рентабельности это:

Прибыль / на что-то = коэффициент

Как применять. Например, если ты говоришь, что у тебя рентабельность затрат 10 %, значит на каждый вложенный рубль, ты получаешь 10 копеек прибыли.

Прибыль / Затраты = 0,10 = 10 %

И вопрос к учету, если у тебя уже есть учет, ты считаешь рентабельность на производственный/операционный цикл? Сравниваешь её с рентабельностью за период? Как ты понимаешь, этот показатель может давать очень разные результаты при смене используемого оператора цикл/период, и иногда в этом «углу» прячутся слоны.

Пример:

«На заре» предпринимательства, в самом начале 90-х, начинающий бизнесмен открыл продуктовый ларек в провинции. Возможно, ты помнишь то время, когда они стояли везде. В тот период ларек приносил существенную долю дохода в его семейный бюджет. Прошло более двадцати лет. Он до сих пор владеет им. У ларька нет никакой перспективы развития. Он в провинции. Он не станет супермаркетом, так как число жителей населенного пункта не даст рост продаж. Доход от него уже давно не имеет существенного значения для собственника, но он продолжает им владеть. На вопрос, почему он его не продает, он отвечает:

1-е, это его независимый источник дохода, который устоит при большинстве форс-мажоров;

2-е, размер прибыли полностью оправдывает то время, которое он тратит на него.

И если первая из причин относится к риск-менеджменту, то вторая является результатом учета денег. И то, что этот учет ведется не в дорогой и сложной программе, а в карманном блокноте владельца – никак не меняет дело!

Какой пример ближе тебе?

Возвращаясь к образу сравнения бизнеса с автомобилем, отмечу, что учет денег – это совсем не приборная панель автомобиля. Хороший водитель свою машину чувствует и без взгляда на приборы, как и собственник бизнеса, свое предприятие. Но бизнес имеет способ-

ность к росту, и когда автомобиль превращается в самолет или в космический корабль, то и учёт должен эволюционировать.



Ты когда-нибудь заглядывал в кабину пассажирского самолёта? Ты видел количество приборов? А если помнишь учебники истории, то авиация тоже начиналась с фанерных аэропланов, где обороты двигателя определяли на слух, а угол тангажа на глаз.

Именно поэтому ты читаешь сейчас эту книгу, а я для тебя её написал.

Итак, главным назначением учета денег является непосредственно процесс управления! То есть, продолжая говорить в аллегории автомобиля, если ты нажимаешь на педаль газа, двигатель должен увеличивать обороты, а если на педаль тормоза, то машина останавливается, и никак не наоборот. И то, что говорят приборы, должно соответствовать тому, что видят глаза и слышат уши!

Возвращаясь к деньгам, отмечу: учитывая деньги прошлые, настоящие и будущие, ты понимаешь, когда нужно нажимать на газ, а когда на тормоз.

И ещё раз, управленческий учёт ведется не для галочки, а для подготовки, реализации и контроля исполнения ваших эффективных, и высоко результативных управленческих решений.

А что такое – эффективные и результативные решения?

Эффективными и результативными могут считаться решения, обеспечивающие успех в бизнесе. Если мы говорим о коммерческом предприятии, то его мерилom успеха является прибыль, растущая из года в год.

Кстати, существуют решения, которые могут удвоить показатели или даже прибыль текущего года, но дать отрицательный эффект на следующие три-пять лет.

Как говорил классик эстрады? *«К пуговицам претензии есть? Претензий нет! Пришиты насмерть, не оторвешь!»*

Говоря об эффективном и результативном управлении, вспоминаю ситуации из жизни. Где предприятия ведут управленческий учёт и тем не менее отдельные подразделения выполняют свои функции без оглядки на остальные подразделения предприятия и ситуацию в целом. Например, для производственных подразделений (практически в любой отрасли) характерной

целью является работа без остановок, и директор по производству традиционно формирует программу загрузки своих служб любой ценой. Даже производя не заказанную продукцию, которая потом ляжет на склад и на плечи продавцов.

Также встречается обратная ситуация, когда продавцы, стремясь выполнить план продаж, заключают контракты любой ценой, не сообразуясь с возможностью производства.

Как может повлиять ситуация на прибыль, когда подразделения нацелены на результат индивидуальной работы, приводится в примере ниже.

Пример:

Успешное производственное предприятие, работающее в хорошем сегменте продукции с высокой наценкой, имело на старте своего создания характеристики, позволившие им оторваться от конкурентов, и сформировать крепкую рыночную позицию, или – как говорят маркетологи – занять свободную рыночную нишу. В основе превосходства предприятия было заложено три пункта:

- 1. безупречное качество,*
- 2. быстрый срок изготовления,*
- 3. оперативная поставка готового изделия.*

В определенный момент собственник предприятия вдруг обнаружил, что срок изготовления и поставки начал расти, и под угрозой срыва находятся не только текущие контракты, но и деловая репутация предприятия, которая была основным продающим фактором.

Для решения возникшей проблемы были приглашены специалисты по внутреннему аудиту, которые установили, что мотивация каждого отдельного подразделения не была связана с конечными сроками выпуска изделий.

В борьбе за прибыль каждое из подразделений имело свои критерии успеха:

- 1. снабжение – низкая цена и соответствующее качество материалов и комплектующих,*
- 2. производство – низкие затраты на единицу произведенной продукции,*
- 3. и только сборочное производство отвечало за качество и конечные сроки выпуска изделий.*

В результате снабжение затягивало сроки обеспечения и закупало избыточные партии товаров для снижения расходов на единицу продукции, производственники боролись с отходами и максимизировали выпуск изделий, принося в жертву приоритеты очередности выпуска и сдачи готовой продукции.

В рассмотренном примере компания имела развитый учет, но не имела таких форм управленческой отчетности, которые бы показали, в чем именно проблема и как ее решать. Именно для этого были приглашены внешние консультанты.

Интересным фактом является то, что достаточно легко можно идентифицировать отсутствие правильного учета денег в компании, или начальную стадию. Гораздо больше времени нужно, чтобы определить «качество» учета и его полезность.

В какой компании учет более развит, и в какой менее? Для простоты определения приняты международные стандарты, благодаря чему можно говорить, что учет данной компании соответствует определённому стандарту. Но это скорее относительный показатель измерения учета применительно к стандарту, а вовсе не его качества и полезности.

Для определения полезности учета предлагаю тебе пользоваться простой формулой, согласно которой затраты на ведение учета не должны превышать сумму получаемых выгод от его ведения.

То есть, если ты ежедневно тратишь 60 минут рабочего времени на заполнение нескольких страниц своей персональной записной книжки, или то же самое делают твои сотрудники, работая со своим персональным компьютером, ты должен понимать стоимость своего и их рабочего времени, и что дает вам и предприятию данная работа, на которую ты и твои сотрудники тратят рабочее время.

Есть шутка, что любое предприятие погибает, достигнув вершины развития учёта и стандартов управления. И в этой шутке есть доля истины. Предлагаю оставаться в разумных границах. И время от времени проверять эти границы.

Резюме:

1. Самый простой учёт, сделанный на коленке, лучше, чем никакого учёта.
2. Самая простая форма отчёта о деньгах прошлых, настоящих или будущих, даст массу информации для размышления или правильных вопросов.
3. Затраты на ведение учёта и создание отчётности должны быть меньше суммы выгод которые приносят учёт и отчётность.

Кто ещё считает деньги – и твои, и твоего бизнеса?

Анекдот:

Старик: «Золотая рыбка, сделай так, чтобы у меня всё было!»

Золотая рыбка: «У тебя всё было! Было и прошло.»

Чтобы деньги и бизнес были не только в прошлом, но и будущем, стоит понять, кто им интересуется и в каких целях.

Кто еще считает деньги предприятия кроме тебя, главного бухгалтера и финансового директора?

Деньги твоего предприятия считает государство, в лице налоговых инспекторов. Не спеши их ругать, у них такая работа.

Чем характеризуется бухгалтерская и налоговая отчетность которую твоё предприятие регулярно сдаёт в налоговую и другие органы?

Тем, что заказчиком бухгалтерской и налоговой отчетности фактически является государство в лице тех же инспекторов, и основной интерес к данной отчетности – это контроль корректности начисления налогов и сборов плюс их уплаты.

Соответственно основные критерии налоговой и бухгалтерской отчетности:

- контроль создания и изменения налоговой базы (попробуй вдруг сократить свои выплаты по налогам и сборам, и ты почувствуешь искреннее повышение интереса со стороны работников налоговой инспекции);

- строгая периодичность формирования отчетности (в зависимости от сдаваемой формы это месяц, квартал или год), задержка или непредоставление будут наказываться штрафом;

- обязательный состав форм (правда есть тенденция к росту количества этих форм, но я надеюсь, что это не будет продолжаться).

Почему же при такой стройной и строгой системе отчетности тебе не подходит использовать учёт в тех же формах, в которых его использует государство? Было бы легко пользоваться готовым и не городить огород.

Но, дело в том, что бухгалтерский и налоговый учет, на основании которого строятся эти отчёты, многие руководители не случайно называют «посмертным». К моменту формирования отчетов все описанные в них данные потеряли актуальность. Это всё уже относится к прошедшему времени.

Важно запомнить! Финансовая и управленческая информация имеет сроки годности и полезного использования.

В целях повышения оперативности управленческая отчетность часто оперирует приближенными данными. Имеет допустимую погрешность не существенную для принятия решений. Размер и природу погрешности обязательно измеряют и оценивают, чтобы решения не потеряли точности. Таким образом, сохраняется своевременность и актуальность отчетности и решений, принимаемых с её использованием.

Помни: *«Хороша ложка к обеду!»*

Резюме:

1. Бухгалтерская и налоговая отчетность создаётся для контроля налоговой базы твоего предприятия.

2. Управленческая отчетность показывает информацию, необходимую для оперативной оценки, а также тактического и стратегического управления.

3. Бухгалтерский и налоговый учет информирует об изменении базы налогообложения и возможных причинах, которые к этому привели.

4. Управленческий учет информирует о последствиях ранее принятых решений и готовит информацию для принятия решений в области управления предприятием «сегодня» и «завтра».

Как правильно считать деньги?

Анекдот:

Встречаются два друга, один из них восклицает:

– Привет! Поздравляю! Слышал, ты построил новый дом!

– О, да! – отвечает второй.

– И сколько в нем комнат?

– Одна.

– ???! Почему?

– Меньше не имело смысла.

Каким должен быть для тебя идеальный управленческий отчет? Какими характеристиками он обладает? Размер, глубина, детализация информации?

Управленческий отчет должен содержать ровно столько информации, сколько нужно для ответа на поставленный вопрос. Не больше, не меньше. Лишняя информация вредит не менее, чем недостающая.

Наличие лишней информации мешает адекватному формированию картины. Ты не сможешь оценить существенность и значимость лишней информации без дополнительных запросов. Включение же лишней непроверенной информации в исходные данные решения приведет к некорректному результату.

Самым меньшим вредом от лишней информации будет формирование транзакционных издержек в процессе учёта. Это издержки на сбор и обработку информации. Сократив объем информации в отчете до уровня необходимого и достаточного, ты сэкономишь время сотрудников предприятия и свое личное. Иногда это может быть очень много.

Пример.

В моей практике был случай, когда главный экономист предприятия, выполняя поставленную задачу по формированию управленческого отчёта, пожаловался, что он тратит на него пять рабочих дней! Как, пять рабочих дней главного экономиста! Столько не может стоить один управленческий отчёт о результатах работы одного функционального направления. Мы разобрались в процессе формирования отчёта. Оказалось, что больше половины собираемой и обрабатываемой информации не требовалось! Убрав лишнюю информацию, мы сократили время подготовки в четыре раза!

Вывод:

Отчет должен быть информативным, то есть отвечать на твой вопрос. И он не должен стоить для тебя дороже, чем выгода, которую ты получишь, используя его.

Например, минимальным уровнем состоятельности для управленческого отчета за прошедший период является ответ на несколько простых вопросов:

1) Первый и главный – собственный капитал бизнеса (он же – чистые активы) увеличился или уменьшился за прошедший период (месяц, квартал, год)?

2) Второй вопрос – каких расходов можно было избежать?

3) Третий вопрос – какие доходы из полученных в прошедшем периоде можно увеличить в наступающем периоде?

Получение ответа на три этих вопроса (с расшифровками и уточнениями) и есть минимальный перечень требований к управленческому отчету за прошедший период.

Исходя из моего опыта, рекомендую для анализа прошедшего периода и планирования будущих периодов использовать минимум три отчета:

- 1) *Отчет о Движении денежных средств;*
- 2) *Отчет о Прибылях и убытках (можно говорить о Доходах и Расходах – правильно и так, и так);*
- 3) *Управленческий Баланс.*

Бюджет движения денежных средств показывает способность твоего предприятия финансировать текущую деятельность. Он особенно актуален при планировании будущих периодов.

Какой объем поступлений и платежей планируется по предприятию? Помни, поступлений должно быть всегда больше, чем выплат. Планирование дефицита в движении денег недопустимо. Это самообман для тебя, сотрудников и контрагентов твоего предприятия. Ты хочешь быть обманутым?

Отчет о Прибылях и убытках показывает, какой капитал заработает бизнес, и сколько можно направить на дивиденды для владельца.

Баланс позволяет проверить данные отчетов о движении денег и прибыли-убытки. Он не покажет причины прибылей и убытков, но является закрывающей формой для первых двух. Все три отчёта являются замком, который не допускает ошибок в твои расчёты. Ведение учёта по любым двум формам или одной чревато такими погрешностями в учёте, что у владельца начинают волосы вставать дыбом при проведении управленческого аудита (не путай с традиционным аудитом бухгалтерского и налоговой отчетности).

Кроме трех выше названных форм, отражающих экономику и финансы, рекомендую по завершении периода писать нефинансовый отчет в произвольной форме, в котором должна быть информация о ключевых проектах:

- Сколько и каких всего проектов в работе?
- Насколько сложившаяся ситуация по каждому проекту соответствует ожиданиям?
- Какие появились новые факторы (может быть, открылись новые возможности, или возникли ограничения)?
- Что следует предпринять дополнительно?
- Кому и какие дать поручения?
- Кого и за что поощрить, кого и за что наказать?
- Какие из проектов особенно перспективны (доходны)?
- Сколько ожидается новых проектов, и кто над этим работает?
- Какие возможности появились, какие упущены и почему?

Подобный отчет имеет значение и для его составителя, и безусловно для всех, чье имя в данном отчете упоминается.

Как часто стоит формировать отчетность? Это зависит от длительности операционного цикла твоего предприятия – наиболее распространённый шаг отчетности – это месяц. Важно помнить, что одним из основных требований к управленческому отчету является его регулярность. Это позволяет отслеживать динамику изменений в показателях предприятия и вовремя осуществлять коррекцию.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.