

Глаза боятся, а руки делают

Наталия Морозова

О хороших людях

и кассовых разрывах

nmorozova.com



Глаза боятся, а руки делают

Наталия Морозова

**О хороших людях и
кассовых разрывах**

«Морозова Наталия»

2020

УДК 330.322:658
ББК 65.290-56

Морозова Н. Н.

О хороших людях и кассовых разрывах / Н. Н. Морозова —
«Морозова Наталия», 2020 — (Глаза боятся, а руки делают)

ISBN 978-5-9902413-7-4

Известная фраза: «Практика – критерий истины» приобретает в этой книге свое воплощение. Автор анализирует создавшееся сложное финансовое положение на предприятии и предлагает выход из кризиса, что в реальности помогает организации встать на ноги и успешно развиваться. Причем предприятие коммунальное и полностью «белое». Данное пособие нужно принять как руководство к действию, так как всегда имеется необходимость грамотного управления финансами. И конечно, как и все труды Наталии Морозовой, эта книга не стала исключением: читается очень легко и интересно, но при этом можно сделать серьезные практические выводы о правильном отношении к финансам как основному инструменту управления бизнесом.

УДК 330.322:658

ББК 65.290-56

ISBN 978-5-9902413-7-4

© Морозова Н. Н., 2020
© Морозова Наталия, 2020

Содержание

Часть 1	6
Предисловие	6
Глава I	7
Глава II	9
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Наталья Морозова

О хороших людях и кассовых разрывах

© Наталья Морозова, текст, фото, 2020

© Владимир Камаев, обложка, 2018

© Вероника Любешкина, дизайн, 2020



Часть 1

О хороших людях и кассовых разрывах

*Моей семье с благодарностью
за любовь и поддержку.*

Предисловие

Как-то Михаил Рыбаков, мой друг и партнер, предложил написать бизнес-роман, основанный на реальной истории из моей практики. Идея понравилась, так как в романе, в контексте реальной истории, проще донести свои идеи о том, какие отчеты должен иметь каждый руководитель и **какие показатели**, с точки зрения моих знаний и опыта, **необходимо рассчитывать и изменение которых надо отслеживать**.

Да и когда на реальном примере видишь, к чему могут привести **конкретные ошибки** в управлении финансами, есть шанс, что сам уже эти ошибки **не повторишь**.

Реальная история – это хорошо, но в моей работе есть специфика: **строгая конфиденциальность, которую я свято блюду**. Как сказал один из участников моих бизнес-лагерей: «Я вам здесь такие вещи рассказываю, которые даже жене не рассказываю. Это интимнее секса». **Управленческая отчетность компании и налоговая безопасность – что может быть сокровеннее?** Сейчас меня безмерно радует, что в свое время решила не получать аттестат аудитора: я не обязана отчитываться перед контролирующими органами, и ответственность за недоносительство (вплоть до уголовной) мне не грозит. Надо сказать, что защита конфиденциальности порой становится похожа на паранойю; например, я не храню никакие данные по работе со своими клиентами, а один из клиентов так и не сказал мне, кто ему меня рекомендовал.

В общем, задача. Ответ помог мне найти все тот же Михаил Рыбаков, сказав: «А ты напиши о том, как спасла Якутию от замерзания». Ну, я бы не использовала столь громкое «спасла от замерзания», но в разрешении сложной ситуации действительно поучаствовала, да и отношения с героями той истории стали очень теплыми. А главное, предприятие – абсолютно белое, никакой налоговой оптимизации.

Позвонила в Якутию и получила согласие, главным аргументом которого стало: «Пишите, может быть, наш опыт кому-то пригодится...» Следуя все той же своей профессиональной деформации, название компании все-таки писать не буду, но она узнаваема, и люди, знакомые с героями книги, легко смогут их узнать и обсудить описанные события.

Ну что ж, с богом!

Глава I

Дахаб 2013. Бизнес-лагерь



Якутская история началась в Египте, а точнее в Дахабе. Именно там наша команда «Михаил Рыбаков и Партнеры» традиционно проводила бизнес-лагеря:

«Порядок в бизнесе», «Управление персоналом», «Маркетинг» и «Продажи». И, конечно же, мой родной «Эффективное управление финансами». Я очень люблю этот формат, так как собственники и руководители вырываются из текущих дел и целиком погружаются в прекрасный мир финансов. Почему прекрасный?

А потому, что финансы объективны, они подчиняются основному закону мироздания, гласящему, что **ничего не берется из ниоткуда и не исчезает бесследно**.

Как результат, у участников пропадает отношение к финансам как к чему-то скучному и сложному и птичий язык бухгалтеров перестает их пугать.

А еще появляется понимание того, как устроены финансы, какие для эффективного управления нужны отчеты, как эти отчеты читать, какие показатели необходимо отслеживать. Участники не становятся крутыми финансистами, но они знают, как правильно ставится управленческий учет (пошагово), как строятся финансовые модели и многое другое. А это дает возможность как для плодотворного сотрудничества с финансовыми службами, так и для контроля последних.

Да, мое святое убеждение, основанное на богатом личном опыте: руководителю и предпринимателю знание основ финансов необходимо. Это – сохраненные и приумноженные деньги, а также спасенные нервные клетки.

Итак, февраль 2013 года. В России зима, а в Дахабе тепло: море, горы, чудесные рыбы и кораллы всех цветов радуги. Команда собралась интересная: яркие предприниматели и достаточно сложная в общении женщина-главбух.

Один из участников – Сергей Климов. Очень сильная личность. В первый же день бизнес-лагеря он поразил меня своим высказыванием: «Мужчина определяется количеством принятых им решений».

Сергей приехал из Якутска. Это не просто умный, а очень умный человек. Доктор технических наук, автор книг, многочисленных научных статей и работ.

В частности, автор очень большого и серьезного документа: инвестиционной программы по развитию ЖКХ Якутии. Он был, да и по сей день остается научным консультантом региональной коммунальной компании (далее – Компания).

Когда в Компании начались кассовые разрывы, Сергей Климов порекомендовал руководству предприятия пригласить меня, чтобы разобраться в причинах происходящего. Руководство согласилось. Договор заключен, предоплата получена, Якутия ждет меня!

Глава II

Полет и изучение проекта

Вечер 23 сентября 2013 года. Я лечу в Якутск. Кресло в последнем ряду. Не откидывается. Лететь больше шести часов. Мое место возле иллюминатора, но когда я захожу в самолет, то вижу, что оно уже занято спящим человеком с лицом, не обезображенным интеллектом. Запах, исходящий от тела, не оставлял сомнений в том, что человек не совсем трезв, а значит, «не буди лихо, пока оно тихо».



Села рядом и всю дорогу изучала план модернизации ЖКХ Якутии, который мне прислал Сергей для ввода в курс дела. В очередной раз с благодарностью вспомнила Нисона Ильича Гельперина, по чьим учебникам в свое время изучала процессы и аппараты химической технологии, и порадовалась полученному в свое время хорошему техническому образованию: план был понятен, технические подробности не пугали.

Было интересно понять, как предприятие было образовано. Так-так.

Предприятие было образовано на базе филиала ГУП «ЖКХ РС(Я)» и начало деятельность 1 января 2012 года. Для меня это был очень важный момент.

Ведь организация стала коммерческой совсем недавно, а значит, люди привыкли работать в госструктуре.

Хотя глобальная цель у предприятия ЖКХ, будь оно коммерческое или государственное, едина – бесперебойно обеспечивать людей теплом и водой, – с точки зрения финансов цели различаются.

При работе в государственном ЖКХ нет задачи получить прибыль. На деятельность и развитие средства выделяются из бюджета, и их надо грамотно освоить. Эффективность управления государством своей собственностью – это отдельная тема, которую я не буду здесь затрагивать. Скажу лишь, что на момент передачи управления Компанией в частные руки положение было крайне сложное.

Чтобы лучше понять ситуацию, с которой столкнулось новое руководство Компании, процитирую данные из работы Сергея Климова: «Общее техническое состояние коммунальных объектов, находящихся в эксплуатации предприятия, можно оценить как малоэффективное, высокозатратное и приближающееся к порогу массовой аварийности. Из 85 котельных только 10 – современные, 39 находятся в аварийном состоянии, остальные работают, но крайне неэффективно. Тепловые и водопроводные сети также находятся в крайне плохом состоянии. Трубопроводы изношены, изоляция малоэффективна, происходят частые прорывы на сетях с созданием аварийных ситуаций.

Люди, уставшие от перебоев, переходят на автономное отопление.

Система теплоснабжения никогда не будет эффективной без приведения объектов потребления тепла в должное теплотехническое состояние. У зданий – потребителей тепловой энергии – наиболее существенные теплопотери возникают через оконные и дверные проемы, а также в сопряжениях конструкций стены и крыши. Разница температур между участками здания достигает 15 – 20 °С, что свидетельствует о порядка 50 % теплопотерь только через ограждающие конструкции. Как правило, в таких зданиях нарушена и внутренняя система теплоснабжения: используются самодельные регистры вместо заводских радиаторов; трубопроводы и отопительные приборы имеют значительные внутренние отложения. Также к проблемным факторам относится несанкционированный слив теплоносителя на нужды потребителей, что приводит к разбалансировке гидравлической системы, необходимости в увеличенной подпитке системы водой, преждевременному износу котельного оборудования.

Вполне очевидно, что внутренняя температура в таких зданиях не будет соответствовать требованиям комфортности даже при хорошо нагретых отопительных приборах.

⟨...⟩ В результате оценки уровня теплопотерь на теплотрассах видно, что с виду благополучные трассы имеют значительные теплопотери. Температура на поверхности изоляции выше наружной на 15 – 25 °С, а по некоторым участкам разница температур достигает 35 °С (!), что свидетельствует о практическом отсутствии изоляции.

⟨...⟩ То неудовлетворительное состояние, в котором сейчас находится система коммунального хозяйства, невозможно привести в нормативное без значительных инвестиций. Чем дальше будет отодвигаться начало комплексной модернизации основных фондов, тем с каж-

дым моментом они все более будут изнашиваться, и все более будут возрастать расходы энергоресурсов и повышаться аварийность».

Таким образом, понятно, что вопрос модернизации в начале 2013 года стоял настолько остро, что руководство Компании приняло и начало реализовывать план, детально разработанный и предложенный Сергеем Климовым. Инвестиционная программа была утверждена на Экономическом совете при правительстве Республики Саха (Якутия). Ведь выполнение данной программы приводило не только к решению текущих задач, но и к получению положительного экономического эффекта в будущем.

Представьте сложности для реализации проекта: территория огромна, а климат суров. Деятельность предприятия охватывает территорию Намского района (улуса), расположенного в Центральной Якутии. Площадь района 11,9 тыс. кв. км. Это же больше, чем площадь Катара (11, 4 тыс. кв. км) или Кипра (9,3 тыс. кв. км)!

«Климат резко континентальный. Зима в Намском районе суровая, средняя температура января составляет около -40°C , иногда морозы опускаются ниже -60°C . Зима длится с ноября по март включительно, весна и осень очень короткие.

В противоположность зиме, лето, несмотря на изменчивый характер, с небольшим количеством осадков и часто – сильной жарой. Палящий зной может достигать практически 40°C , что для относительно северного района очень высокие значения. Годовая амплитуда примерно равна годовой амплитуде полюсов холода – Оймякона и Верхоянска и превышает 100°C ($102,6^{\circ}\text{C}$). Такие природно-климатические условия непосредственно определяют продолжительность отопительного сезона, который составляет 254 дня».



Чувствуете величие задачи? Я почувствовала и восхитилась людьми, которые за нее взялись.

Итак, планы отличные: эффективное использование ресурсов, бесперебойное снабжение как обычных якутских семей, так и предприятий, больниц, школ – в общем, всех, водой и теплом. А еще проведение тепло- и водоснабжения в отдаленные уголки Якутии. Там тоже живут люди, хоть их и немного. Но это люди со своей уникальной культурой, и не хочется, чтобы они покидали свои улусы и ассимилировались из-за отсутствия условий, нормальных для России XXI века.

В процессе изучения плана модернизации мне как финансисту не давала покоя мысль: каковы были источники для строительства новых объектов в 2013 году? Ведь инвестирование компанией средств в объеме, которые она не может себе позволить, очень часто становится причиной возникновения кассовых разрывов. Ничего, приеду – разберусь.

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.