



Ирина Екимовских

СЧИТАЙ И БОГАТЕЙ

**Финансовые аксиомы
предпринимателя**



Ирина ЕКИМОВСКИХ

**Считай и богатей: финансовые
аксиомы предпринимателя**

«Автор»

2022

Екимовских И.

Считай и богатей: финансовые аксиомы предпринимателя /
И. Екимовских — «Автор», 2022

«Считай и богатей. Финансовые аксиомы предпринимателя» — книга для тех, кто душой болеет за свой бизнес и ищет пути его развития вопреки обстоятельствам. Книга рассказывает, как работает управление финансами в бизнесе. 18 глав прикладной информации, чтобы увеличить прибыль и дивиденды. Простым языком, польза без воды, реальные примеры, доп. материалы — всё, чтобы помочь предпринимателю и руководителю разобраться в инструментах и показателях финансового менеджмента и системе управленческого учёта. Прочитав книгу, вы узнаете, как сделать бизнес стабильным и управляемым, а главное — как заставить ваш капитал работать эффективнее и зарабатывать больше, на каждый вложенный рубль. Автор книги — практик с опытом 20+ лет в корпоративных финансах и владелица консалтинговой компании из ТОП-25 России Ирина Екимовских: «Мне хотелось написать книгу о финансах, которую будет легко и интересно читать, и после прочтения которой собственник поймёт, как управлять финансами и займётся ими системно».

© Екимовских И., 2022

© Автор, 2022

Содержание

Вступление.	6
От счета до учета.	13
Первый шаг к успеху.	21
Пирамида учета и безголовый петух.	32
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Ирина Екимовских

Считай и богатей: финансовые аксиомы предпринимателя

Я уверен, что невозможно написать книгу про финансы компании, интересней, чем эта. Финансы – это целый мир, в который так не любят погружаться собственники разных бизнесов, потому что «много непонятного и очень сложного».

Ирина Екимовских так все просто и ярко разложила по полочкам, что у меня не осталось к ней ни одного вопроса, зато осталось много вопросов к себе: «почему я не делал этого раньше».

Эффективный бизнесмен – это не только тот, кто занимается лидогенерацией, масштабированием и продажами, но и тот, кто понимает, что в первую очередь ему нужно разбираться, как он может повлиять на финансовые потоки, увеличить маржинальную рентабельность и рассчитать себестоимость.

И тот, у кого есть такие понимания цифр в своем бизнесе, добьется гораздо больших результатов, чем его конкуренты.

Спасибо за крутую книгу!

Максим Батырев

Менеджер и предприниматель. Основатель Baturjev Consulting Group.

Вступление.

Люди боятся стоматологов и бухгалтеров. Многие предприниматели признавались мне, что видят в своем бухгалтере эдакую ведьму, только вместо фолианта с загадочными письмами и заклинаниями в руках у нее книга учета.

На одном из семинаров, который я проводила, был собственник большого бизнеса – под 2 млрд. **Когда я задала вопрос, что такое бухгалтерия, он ответил:**

– Это тихий ужас! Я боюсь и ненавижу бухгалтерии, всех этих выдр! Их уже человек 15, и они постоянно плодятся. А я не понимаю, что они делают и зачем. Я пришел на семинар для того, чтобы узнать: можно ли жить в компании без бухгалтеров?

К сожалению, такая реакция на бухгалтерскую службу не единична. Не буду вас томить и обнадеживать, отвечу сразу – жить компании совсем без бухгалтеров нельзя.

Но в чем-то люди правы. Только с одним маленьким уточнением: надо бояться плохих стоматологов и плохих бухгалтеров.

Одно из направлений в моей консалтинговой компании – это финансовый менеджмент, управленческий учет. За время работы финансовым директором я стала хорошо понимать собственников бизнеса и изучила их боли.

Так вот, зачастую у предпринимателя нет системного взгляда на учет. В голове все перемешалось, бухгалтерский и налоговый учеты слились в экстазе. Финансисты, экономисты, бухгалтеры и планово-экономический отдел для большинства предпринимателей – нагрузка, лишняя головная боль. Собственникам непонятно, как это может повлиять на прибыль, и в чем здесь польза для бизнеса.

А польза есть, да еще какая!

Ведь больше зарабатывать можно, не только купив дешевле и продав дороже. Не только найдя хороших поставщиков. Финансы – это такой же инструмент управления, и при правильном его применении компания может эффективно приумножать доход.

И что самое важное, **финансовый менеджмент** – это единственный инструмент, который защищает деньги, вложенные в бизнес, и единственный бизнес-процесс в компании, который уменьшает риски владельца. Остальные же процессы эти риски только создают.

Отдел продаж хочет увеличивать объемы и цены, а это генерация рисков. Если мы продаем дороже и больше, то чаще всего отгружаем в отсрочку, и с нами могут не расплатиться.

Производство придумывает новый продукт и способы, как его воплотить, но не факт, что мы его продадим. Маркетинг говорит: «Давайте вложим 100 млн и получим 200!».

Ну а вдруг не получим? А вдруг потеряем?

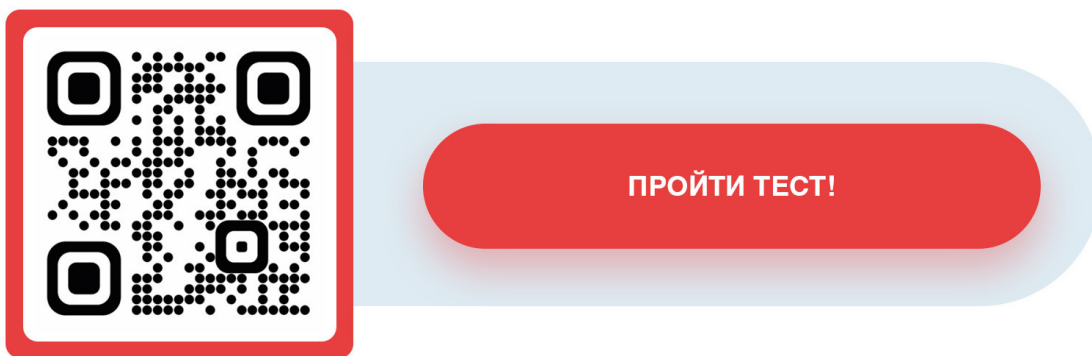
Финансовый менеджмент – это как раз о том, как сохранить деньги и минимизировать риски.

Мы всегда зарабатываем на соотношении доходности и рисков. Можно заработать 100 млн рублей в казино, но есть 99% вероятности, что мы проиграем. Найти оптимальный баланс доходности и рисков помогает финансовый менеджмент.

Одна из моих личных миссий – познакомить предпринимателей с этим инструментом и рассказать, как с его помощью можно больше зарабатывать. Человек боится того, чего не понимает. Значит, надо понять и перестать бояться.

Поэтому я и написала эту книгу. Она поможет предпринимателям и собственникам бизнеса научиться пользоваться финансовым менеджментом и упорядочить свои знания.

Пройди тест и **определи уровень финансового здоровья компании:**



Очень редко человек, создавший свое дело, может быть экспертом во всех областях. Чаще всего он или продажник, или производственник, или маркетолог.

При этом одна из его главных задач как предпринимателя – сделать так, чтобы все бизнес-процессы в компании эффективно работали. А значит, предприниматель должен понимать, что такое эта самая «эффективность». Наверняка вы часто слышали про «эффективный маркетинг» или такие же продажи.

А еще про «эффективное управление финансами» и, как минимум, смутно догадываетесь, что произойдет, если финансами не управлять. Но вот в чем выражается эта пресловутая «эффективность»?

Так вот, есть простая формула эффективности:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Потраченные ресурсы}}$$

Можно посчитать эффективность любого действия, вложения, сегмента бизнеса. Но самое главное в этой формуле – это цифры. Мы должны оцифровать результат и потраченные ресурсы.

Бизнес тем и отличается от колдовства, что здесь все можно посчитать. А посчитав – проанализировать. И это не так сложно, как кажется на первый взгляд. Это простая математика.

Цифры и математику я полюбила с детства. Родилась в небогатой семье, жила в Нижнем Тагиле. В этом же городе ходила в самую обычную школу. Спасибо родителям, они разглядели во мне аналитические способности. Когда они решили, что моя школа слабая, я перешла в другую, в экспериментальный математический класс.

Туда было довольно сложно попасть: набор шел со всего города, и нужно было сдавать отборочные экзамены. Я писала контрольную работу и сейчас уже не помню, была ли она слишком сложной. Но вместе со мной поступала и моя подруга, и она не прошла. Помню, я удивилась, что ее не взяли.

В новой школе я впервые поняла, насколько важна среда, в которую попадаешь: 4 года я провела в кругу ребят с хорошими мозгами и цепким аналитическим мышлением. При этом мы вовсе не были сухарями-заучками: и песни пели Цоя под гитару, и водку у костра пробовали, было разное.

Но на переменах, когда вся школа носилась по коридорам, мы всем классом стояли с учебниками и продолжали решать задачи по математике.

На 4 года математика стала образом жизни. В неделю у нас было 20 уроков по этому предмету, буквально по 3-4 в день.

За время школьной программы мы полностью прошли высшую математику – все то, что в университете изучают на 1-2 курсах. Постоянно участвовали в городских и областных олимпиадах.

Самое главное, что мне дала школа, – я научилась концентрации. У нас было очень много домашки: буквально все упражнения после параграфа, плюс глава из задачника Сканава. По 3-4 часа в день после школы я занималась только этим, ни на что не отвлекаясь. Сначала приходилось себя заставлять, а потом это вошло в привычку, стало своеобразной формой медитации. Я фокусировалась на одной задаче и находила ее решение. Было интересно получить результат. На меня влияла не только среда, но и учителя. Какое-то время математику у нас вела директриса, она была очень жесткой и требовательной. Последние 2 года у нас была Нина Ефимовна. Очень мягкий простой математик, направляющий учитель.

Когда мы окончили школу, она подарила каждому из нас открытки с цитатами. Мне она написала:

Взирая на высоких людей и высокие предметы, придерживай картуз свой за козырек.

Дело в том, что с самого детства у меня были задатки лидера, и, конечно, желание быть в числе первых. Но в старших классах моя уверенность в себе пошатнулась. Я начала часто

думать: «Все вокруг такие умные, а я?». В нашем классе были 2 или 3 медалиста, победители различных олимпиад. У меня были четверки по географии и русскому языку, и золотая медаль не светила.

Всегда приходилось больше напрягаться, больше погружаться в вопрос. И в тот момент, когда я начинала сомневаться в себе, когда казалось, что до всех остальных мне как до Луны, Нина Ефимовна поддерживала меня, помогала поверить в себя. Говорила: «Смотри, Ира, какие классные задачи решаешь!». И я понимала, что я все могу, просто нужно сконцентрироваться, и тогда все получится.

После школы я поехала в Екатеринбург и поступила в УГТУ-УПИ на инженерно-экономический факультет. На дворе были 90-е, в Нижнем Тагиле несколько лет не выдавали зарплату. Моя учеба стала ощутимой нагрузкой для семьи, и поэтому я рано начала думать, как зарабатывать.

Я нашла аудиторскую компанию, оказалось, что там работают мои сокурсники. Тогда туда брали только мужчин, но мне дали шанс. Я попала в увлекательный мир бухучета, и так совпало, что параллельно в университете шли лекции по бухгалтерскому учету. Это было очень здорово: получать теорию и тут же проверять все на практике.

Эта аудиторская компания была самой крупной в Екатеринбурге и называлась «Налоги России».

На дворе стоял 1996 год. Помню, как приставала с вопросами к ребятам, которые были уже аудиторами, просила их что-то разъяснить. Кроме меня там была только одна женщина-аудитор. Мне она показалась странной, возможно потому, что из-за дефекта лицевого нерва у нее было немного перекошено лицо. Эта женщина стала моей начальницей.

Я работала с удовольствием. Мне всегда нравился системный подход. Я видела бумаги, на основании которых делаются проводки, и отслеживала, куда заносятся данные. Я чувствовала себя египтологом, расшифровывающим древние письмена.

Цифры складывались в коды, они открывались тому, кто умел и хотел их прочесть. На своем языке эти коды рассказывали о положении дел в компании честно и без утайки. Все записывалось по определенной логике, и мне, когда я начала ее понимать, многое становилось понятно. Посмотрев на 2 документа, я ясно представляла, какие операции были проведены в компании, когда и где допущены ошибки. Где команда компании молодцы, а где – не очень. Разбираться в этом и все раскладывать по полочкам мне было интереснее всего.

Увы, уже через несколько месяцев начальница сказала мне, что не хочет, чтобы в компании работали женщины, дескать, здесь должен быть только мужской коллектив. Мне не заплатили ни копейки. Это было обидно и неприятно.

Владели «Налогам России» 2 собственника – Фролов и Чернавин. Позже Фролов стал директором банка «Северная казна».

Когда через 20 лет мы с ним пересеклись и стали общаться, я рассказала, что начинала у него. И Фролов рассказал, что та странная женщина нанесла компании ущерб (это, к слову,

о том, чем может быть опасен плохой бухгалтер), и что ее уволили буквально через полгода после моего ухода.

«Почему ты тогда не подошла ко мне?», – спросил Фролов.

И я не знала, что ответить.

Видимо, это была развилка, которых так много на нашем жизненном пути: сделать или не сделать, попробовать или нет. Только через 20 лет я поняла, что нужно просто было подойти к собственнику и поговорить. Но тогда я видела все иначе. Думала так: «Где я – студентка, живущая в общежитии, и где Фролов – предприниматель, который создал такую крутую компанию?».

Я стала искать другую работу. С моей подругой месяца 3 ходили по Екатеринбургу, стучали в двери аудиторских компаний и говорили: «Мы ничего не знаем, ничего не умеем, но мы очень хотим научиться!».

И это тоже был важный опыт: я научилась преодолевать стеснение и робость, нашла в себе смелость заходить в незнакомые двери. Прийти в компанию буквально с улицы, спросить, где сидит директор, пообщаться с ним. Тогда ведь не было ни интернета, ни смартфонов. Мы просто ходили: сегодня по улице Ленина, завтра – по улице Малышева.

А потом мы нашли того директора, которому понравилось, что мы готовы работать только за опыт. Представьте: мы целый год работали без зарплаты.

Хорошо, что была стипендия и, конечно, мне помогали родители. От работы до общежития было километров 5, и часто мы ходили с работы пешком. Были дни, когда у нас не было денег даже на троллейбус. И хотя это было сложное время, у меня не было ощущения, что я бедная или несчастная. Ведь я занималась тем, что мне было интересно. За год мы с подругой освоили профессию и вышли на самостоятельные аудиторские проверки.

В 1998 году я окончила институт с красным дипломом, осталась в аспирантуре и 5 лет преподавала бухучет и налоги в УПИ. Параллельно я работала, поэтому мои занятия начинались в субботу в 8 утра. Что удивительно, у меня была практически 100-процентная посещаемость. Потому что мои лекции были для студентов как глоток свежего воздуха. Ведь когда преподаватель – практик, он не просто рассказывает сухую теорию, но и приводит много живых примеров, что очень ценно. Любой студент это знает.

Когда мы выбираем профессию, то чаще всего руководствуемся интуитивным чувством «мое/не мое». И я сейчас говорю не об уровне зарплаты, а о том, от чего ты получаешь удовольствие, от самого процесса.

Продажи – для тех, кто любит работать с людьми.

Технари – больше практики. Те, кто идет в маркетинг, любят креативить.

А я люблю цифры и концентрацию. Еще в математическом классе я поняла, что получаю удовольствие, когда структурирую большие объемы данных, когда раскладываю все по полочкам. Есть я, и есть задачка. Я фокусируюсь на ней и нахожу самое лучшее решение.

С экспертностью, кстати, все обстоит ровно также: стать экспертом вы сможете, только если дело, которым вы занимаетесь, приносит вам удовольствие. Все просто: лишь в этом случае вы сможете уделять этому делу максимально возможное время и даже больше. Будете находить новые книги по вашей теме и новых людей, в ней сведущих.

Экспертность формируется не только на сочетании теории и опыта. Иначе для того, чтобы стать экспертом, было бы достаточно сходить на лекцию и получить там знания, а потом их воплотить. Экспертность возникает, когда ты увлечен и погружен в процесс. Тогда ты постоянно ищешь новые источники информации. Говоришь об этом с друзьями, знакомыми, сослуживцами.

У меня процесс интенсивного накопления информации шел 10 лет. Были дни, когда я работала по 13-15 часов в день, но это было нормально, потому что речь шла о любимом деле. Я не ждала, что меня кто-то научит и все объяснит, как это принято сейчас в корпоративной культуре, где есть программа адаптации и индивидуального развития.

Тогда было другое время. Стоит напомнить, что в конце 90-х годов, например, было очень многое не структурировано в налоговом и бухгалтерском законодательстве РФ. И не было базы знаний, ее нужно было формировать самостоятельно.

У меня было успешное профессиональное развитие. После работы в аудиторских компаниях я перешла в реальный сектор. Сначала стала главным бухгалтером, потом – финансовым директором.

Бизнес компании, в которой я работала, вырос с 20 млн до 5 млрд в год.

Это был период с 2000 по 2010 годы – время агрессивного развития, когда в России все росло как на дрожжах.

Был опыт приватизации компании, был опыт покупки бизнеса у конкурентов. Я участвовала и в формировании международной холдинговой структуры с низконалоговыми субъектами. Постепенно из области учета я перешла в сферу финансового менеджмента.

Чем больше бизнес, тем больше обороты. А, значит, становятся важными инструменты риск-менеджмента. Нужно очень точно рассчитать, сколько можно денег забрать, сколько кредитов можно получить и какие инвестиции позволить, какую отсрочку предоставить и какую скидку дать. Для бизнеса с большими оборотами даже 1% от этих решений может сильно повлиять на итоговый результат.

Параллельно я создала свою консалтинговую компанию.

И сделала это не только для того, чтобы зарабатывать деньги, а чтобы создать среду, в которой я буду развиваться как профессионал. Я понимала, что в операционном бизнесе, постепенно практика решений и варианты анализа будут сужены до границ компании, в которой я работаю.

В своей консалтинговой компании я собрала фанатов своего дела, людей, которые увлечены этой темой так же сильно как и я.

До сих пор я сама провожу все собеседования. И мне важен не только бэкграунд человека, а то, насколько он погружен в сферу финансов. Я спрашиваю: «Что тебе интересно? Что ты читаешь по вечерам? Какие журналы или книги?».

И если оказывается, что учет, налоги и финансы не в зоне интересов, то я понимаю, что это уровень исполнителя: «могу копать, могу не копать».

Когда еще в 2002 году я и моя подруга создавали консалтинговую компанию, мы хотели, чтобы она была лучшей в Екатеринбурге. Тогда это звучало амбициозно, потому что на рынке уже существовали очень сильные аудиторские компании, которые работали с крупнейшими игроками. А мы сказал себе: «Ну и что? Рискнем и станем лучшими!». Сейчас эта мечта осуществилась. Моя компания далеко впереди: мы опережаем раза в 3 все крупные компании города. На стратегических сессиях ориентируемся на крупные российские и международные компании.

Таким образом, всем, что касается области финансового менеджмента, я занимаюсь уже более 20 лет. В эту сферу входят учет, налоги, кредитование и риск-менеджмент. И она до сих пор меня вдохновляет! Я с интересом хожу на семинары других финансистов, читаю книги о финансах, с удовольствием участвую в проектах.

В этой книге я поделюсь всеми своими знаниями о финансовом учете. И постараюсь рассказать это простым и доступным языком. Итак, начнем.

От счета до учета.

Ученым только дай поспорить. До сих пор они не могут прийти к единому мнению, где и когда именно появился принцип «Не можешь запомнить? Запиши!».

Вот самая распространенная версия: это произошло еще в древнем Вавилоне примерно 4 тысячи лет назад. Частым гостем там была засуха. Чтобы успешно заниматься сельским хозяйством, нужно было постоянно подсчитывать, сколько было добыто ресурсов и куда их потратили. Записи велись клинописью на глиняных табличках.

Это демонстрирует, что **система учета – дитя не изобилия, а, скорее, нехватки.** Уже древние сообразили: вести учет нужно, чтобы, как минимум, не стать беднее.

Есть наглядный пример социума, в котором учет мало развит. Это амазонское племя пираха.

Там есть только 3 числа: один, два и много. Племя небольшое, социальных взаимодействий минимум, и ресурсов на всех хватает. Собственно, им практически нечего учитывать. Надо сказать, что этот пример уникальный и практически единственный.

Знакомые нам цифры, так называемые арабские, тоже появились из-за необходимости считать. Да еще и обрабатывать большие объемы данных, умножать и делить. Попробуйте-ка перемножить цифры римские. Даже при умножении двузначного числа на трехзначное (а с этой операцией сейчас справляется любой второклассник) цифры выстраиваются на листе бумаги в ряды, как легионеры, и на такую довольно пустяковую задачку уходит уйма времени.

Поэтому как только начала развиваться торговля, арабские цифры прочно заняли свое место в нашей культуре. Люди начали активно записывать, у кого сколько товара и кто кому сколько должен.

Первый большой теоретический труд, посвященный учету, принадлежит Луке Пачоли. По мнению немецкого философа Освальда Шпенглера, Пачоли стал одним из трех людей, изменивших мир.

Двое других в этом списке – Колумб и Коперник. Николай Коперник, как вы знаете, доказал, что Земля вращается вокруг Солнца. Христофор Колумб открыл Америку. И в то время, когда он пересекал Атлантический океан и совершал свои невероятные путешествия, Лука Пачоли написал и издал «Трактат о счетах и записях».

Почему же какой-то трактат был поставлен в один ряд с двумя грандиозными открытиями? Почему его можно назвать «библией» бухучета?

Дело в том, что, во-первых, Пачоли, будучи одним из лучших математиков Европы, систематизировал все знания об учете. Во-вторых, он не просто изложил их, а создал учебник.

Знания, которые раньше люди собирали по крупицам, были собраны под одной обложкой, и любой человек, задавшись целью их постичь, теперь мог это сделать. За основу Пачоли взял ту систему учета, которой пользовались венецианские купцы.

Если сказать кратко, Лука Пачоли превратил учет в науку. Создал язык для описания тех хозяйственных и финансовых процессов, которыми мы пользуемся по сей день. В частности, он описал двойную систему учета. Один и тот же факт обязательно регистрировался дважды в следующей системе координат: по дебету одного и кредиту другого счета. Принцип звучал так:

«Когда тебе приносят курицу, запиши ее в левую часть, а купца, который принес ее, запиши в правую часть».

Сейчас это читать немножко комично.

Многим современникам Пачоли такая система сначала показалась непонятной, если не сказать, абсурдной. Оценили они ее преимущества несколько позже. Сейчас же эта система лежит в основе теории современного бухучета.

Уже в то время (напомню, это более 500 лет назад) Пачоли сформулировал, для чего нужна сама процедура учета: для четкого порядка, который достигается записью всех фактов хозяйственной жизни.

Он писал, что для успешного бизнеса необходимо вести свои дела «в должном порядке и как следует, чтобы можно было без задержки получить всякие сведения как относительно долгов, так и требований, ибо торговля не распространяется ни на что другое... Никто не в состоянии вести свои дела, если не захочет соблюдать должный порядок в записях, и при этом душа его будет в постоянной тревоге».

Цель же предпринимателей, а они назывались купцами не только в эпоху Возрождения, но и в дореволюционной России, состоит в том, чтобы «приобрести дозволенную и соответствующую выгоду для своего содержания». В соответствии с духом времени и моральными установками той эпохи Пачоли рассматривал прибыль как условие существования купца, или проще – зарплату, а не как средство обогащения. Тем не менее, эти слова и спустя столетия звучат более чем актуально.

Аналогичную ценность можно встретить в Положении по бухгалтерскому учету: «Бухгалтерская отчетность – единая система данных об имущественном и финансовом положении организации и о результатах ее хозяйственной деятельности, составляемая на основе данных бухгалтерского учета по установленным формам».

Эта единая система данных создается с помощью счетов и учетных регистров. И Лука Пачоли высказался о них очень поэтично. Основатель методологии бухгалтерского учета, математиком он стал не сразу. Как и многие молодые люди тех лет он начинал свою карьеру подмастерьем, и не где-нибудь, а в живописной мастерской знаменитого художника Пьеро делла Франчески.

Это помогает понять, почему Пачоли писал, что высшее проявление человеческого гения – это живопись. И в то же время Пачоли считал, что «учетные регистры (книги) – это те же рисунки, раскрывающие больше тайн, чем вся живопись всех музеев мира».

Как я его понимаю! Ведь в цифрах зашифрована вся информация о деятельности компании. Удивительно, но после Пачоли лучшей системы никто не придумал.

Примечательный факт: Лука Пачоли был другом Леонардо да Винчи. Более того, знаменитый рисунок Леонардо, четырехрукий «Витрувианский человек» появился на свет благодаря итальянскому математику. Изначально это была иллюстрация для «Божественной пропорции» – другого трактата Пачоли. Возможно, этот человек – бухгалтер, которому нужно сдать срочный отчет. И 4 руки в этом случае будут весьма кстати.

В России расцвет предпринимательства начался после 1991 года. И в эти годы приоритеты бухгалтеров на постсоветском пространстве были смещены. Повторюсь, такие понятия как учет, налоги, финансы и планово-экономический отдел в головах у наших предпринимателей всегда были смешаны в кашу. Все по-разному понимали их структуру, роль и назначение. Тогда в нашей стране была возможность агрессивно «оптимизировать» налоги, и соблазн манипулировать данными был велик для малого и среднего бизнеса. В результате все мастерство бухгалтера заключалось в том, чтобы нарисовать подходящую декларацию и заплатить 1% от оборота. Плюс при необходимости договориться с налоговой, найти кому заплатить за проверки. Это было то, что предприниматель понимал и ценил. Так и появилось заблуждение, что основная цель бухгалтерского учета – заплатить как можно меньше налогов.

Все это создало искаженное понятие учета и неправильное отношение к бухгалтерской службе и ее задачам. А главная задача учета – помогать предпринимателю понимать ситуацию. Иными словами, бухучет нужен для того, чтобы считать все активы и обязательства, которые возникли в компании. Мы должны понимать, кто нам должен, сколько мы должны и где находятся наши деньги.

Конечно, современные информационные системы используют систему таблиц, а не счетов. Так называемые регистры. Но суть этих регистров примерно такая же, как и у счетов, а именно, что информация об операции записывается в 2 местах.

Поделюсь своим личным тестом.

Когда я провожу собеседование с бухгалтером, то задаю один вопрос, который мне четко позволяет понять, насколько человек разбирается в предмете: «В каких случаях актив больше пассива?».

Если кандидат начинает придумывать варианты и долго объяснять, то я вижу, что он не понимает сути и, скорее всего, был операционистом: заполнял таблички в программе, а смысла учета, двойной записи так и не понял.

Потому что правильный ответ звучит очень просто: «Никогда». Другие варианты невозможны. Об этом мы подробнее поговорим в 13-й главе, посвященной управленческому балансу.

Другие понятия, которые часто путают предприниматели, это «добавленная стоимость» и «прибыль».

Предположим, мы купили стул за 50 рублей и продали за 150. 100 рублей, которые мы получили, – это добавленная стоимость. Но при этом мы потратили время на то, чтобы прийти в магазин; потратили бензин, чтобы доехать до магазина; а до того, как сам стул продать, держали его на складе. Возможно, когда мы продали стул по карте, банк взял с нас процент за

эквайринг. И все это – расходы, иногда для предпринимателя неочевидные. И когда мы посчитаем их все и вычтем из добавленной стоимости, то, что останется, и будет чистой прибылью. Ее можно тратить на дивиденды или инвестиции.

Вот тут мы и приходим к главной причине, почему учет так важен. Весь секрет в том, что на самом деле прибыль – это вообще не про деньги.

Дело в том, что мы можем приехать и купить тот же стул за 100 рублей, не заплатив сразу. Мы будем за него должны. Потом мы можем его продать за 200, но сразу денег не получить, просто нам будут должны. И при этом самих «живых» денег у нас будет ноль рублей. Возможно, у нас даже не открыт расчетный счет. Но мы должны 100 рублей, а нам должны 200. Поэтому прибыль – это не то, сколько денег осталось на расчетном счете, а разница между тем, что мы должны, и что нам должны. Грубо говоря, разница между долговыми обязательствами.

И если деньгами предпринимателю управлять более-менее просто – они пришли, и он расписывает, кому и сколько заплатить, то с обязательствами все становится сложнее. Чтобы ими управлять и не оказаться в минусе, нужно тщательно все отслеживать и записывать. Когда мы взяли товар, то должны записать, сколько и кому должны. А когда отгрузили, то должны записать, кто должен нам, и контролировать сроки оплаты.

С ростом бизнеса держать все операции в уме становится невозможно. Нужно иметь систему, куда это записывается, и постоянно отслеживать, что у нас есть и что мы за это должны.

Уоррен Баффет однажды сказал:

Остерегайтесь компаний, демонстрирующих плохую организацию бухгалтерского учета.

И он, несомненно, прав. А как оценить роль учета в общем процессе управления компанией?

Цикл управления включает в себя 4 действия: Планирование – Организация – Мотивация – Контроль.



Давайте разберемся, **что такое Контроль.**

В него входят две составляющие: учет и анализ. Как писал в книге «Шпаргалки для боссов» Тимур Горяев, «Если вы параметр не измеряете, вы его не контролируете».

Значит, сначала нужно «посчитать» и записать, а потом провести сравнение, то есть проанализировать. Выяснить причины отклонений и принять корректирующие управленческие решения. Поэтому если учета нет, то контроль провести невозможно, а значит, и управление бизнесом не может выполняться качественно.

Скажу вам по секрету, никто не любит контроль: ни руководители, ни подчиненные. Сотрудники не любят контроль, потому что он может выявить их ошибки, некомпетенции и невыполненные задачи. В результате контроля можно лишиться премии, получить дополнительную работу или услышать пару нелицеприятных слов в свой адрес.

Руководители тоже не любят контроль. Во-первых, это крайне трудоемкая процедура. Во-вторых, он обнажает недостатки в процессах, людях и ресурсах. Вынуждает принимать новые решения и решать старые проблемы.

Еще контроль может провоцировать конфликты, а кто-то из руководителей банально не любит «ссориться» и избегает таких ситуаций.

Но польза от контроля неоценима. Прежде всего, она в сравнении плана и факта. План – это всегда предположение, взгляд в будущее. Мы всегда должны сравнивать наши предположения с реальностью и вносить корректировки. Мы смотрим, насколько отклонились от плана, и выявляем причины.

Например, если для выполнения задуманного в срок нам не хватает людей на проекте, значит, нужно что-то с этим сделать: увеличить команду, запланировать новые сроки.

Сложность в том, что предприниматель любит мыслить горизонтами, смотреть вперед и представлять будущее, а не анализировать то, что было. Это касается не только предпринимателей из малого и среднего бизнеса, но и крупных игроков.

У меня есть клиент, чья компания занимается строительным бизнесом. Несколько лет назад у него был проект по долгосрочному 3-летнему контракту.

В строительном бизнесе есть своя специфика: сложно оценить прибыль «здесь и сейчас». Ты строишь, покупаешь материалы и комплектующие сегодня, а фактические работы будут происходить позже. Еще один момент: подписанные акты не всегда отражают реально выполненные работы. И чтобы выстроить контроль в строительном бизнесе, необходимо приложить двойные усилия.

Отслеживать, какие работы проделаны, где материал хранится, как его использовали. Это трудоемкий процесс, он требует ресурсов от руководителя.

Как часто бывает в строительстве, вначале все шло хорошо: закрывающие документы успешно подписывались, бумажная прибыль формировалась, так как были подписаны акты. Прибыль была хорошая и настроение тоже. А потом отношения испортились, работы стали принимать сложнее, все растягивалось. Зарплаты платили, а выполнения не было.

Когда я подходила к собственнику и спрашивала: «Почему у нас нет выполнения? Почему такие большие затраты при отсутствии выручки?», он отмахивался: «Все нормально, ты просто не понимаешь. Сейчас переподпишем дополнительное соглашение. И когда сможем закрыть работы, у нас будет «миллиард» прибыли».

Потом оказалось, что был куплен не тот материал. Пришлось переделывать. И это на протяжении 3 лет. А тут еще и собственник потерял интерес к этому проекту и переключился на другой объект, где горизонты больше. В результате когда проект закончился, там было около 300 млн убытков. Они накопились незаметно. Во-первых, проект должны были выполнить за 3 года, а фактически выполнили за 5. Во-вторых, ошиблись в покупке материалов. И, скорее всего, их закупили по завышенным ценам.

В-третьих, не было контроля за обоснованностью выплаты заработной платы. Рабочие могли ничего не делать и просто говорить о том, что у них есть проблемы со сдачей. Этот пример показывает, как отсутствие контроля приводит к большим убыткам.

Вы спросите: почему же предприниматели не любят анализировать?

Ответ прост: это сложно и не очень интересно.

Всегда интереснее мечтать, и это вдохновляет. А когда анализируешь, тебе нужно вернуться в прошлое. Поднять целый пласт, который обнажает ошибки. Многие не любят работать над ошибками. Трудно признаваться себе, что ты не молодец и работу сделал не идеально.

Влияет и психологический момент, почему предприниматель избегает учета. Когда предприниматель прикидывает в уме, то, как правило, все складывается хорошо. А финансист пришел, посчитал на бумаге, то сказал, что все плохо. Что реальность сурова: прибыль именно такая, и по сравнению с другими ты вообще не молодец.

Лет 15 назад была такая история. Одна компания производила облицовочные панели из натурального камня. Они были необычные, их активно закупали. Владелец бизнеса считал «как раз в уме», что у него чистая прибыль примерно 40%. Когда же я свела расходы с доходами, то у меня получилось значительно меньше. Я позвонила собственнику, сказала, что нужно разобраться, почему он считает, что у него большая чистая прибыль. Мне назначили встречу. Когда я пришла, то увидела, что бизнесмен занят на беговой дорожке. Я захожу и говорю: «Андрей, мне кажется вы ошибаетесь в своих расчетах». А он даже не остановился и активно все отрицал, говорил: «Нет, все нормально». Меня, конечно, удивил такой формат общения и что время для такого важного разговора бизнесмен решил совместить с тренировкой.

Для меня было неувидительно, что через 3 года бизнес обанкротился. Хотя бизнес был отличный и производил полезный продукт. Мне нравилось, что с этими панелями старые дома делались гораздо симпатичнее. Но у себя в голове владелец бизнеса держал эти мифические 40% чистой прибыли. И это, во-первых, влияло на ценообразование продукта. А, во-вторых, бизнесмен выводил дивидендов больше, чем на самом деле зарабатывал.

Может возникнуть закономерный вопрос: какая должна быть детализация контроля?

Такая, чтобы можно было отслеживать то, как расходуются значимые ресурсы. Грубо говоря, у вас есть статья расходов «канцтовары», и вы тратите на них 10 тыс. рублей. Если для вас достаточно контролировать расход канцтоваров по сумме – не более 10 тыс. рублей, то этим уровнем контроля и можно ограничиться, то есть не «спускаться глубже» – до уровня количества ручек и потраченной бумаги. Но для каких-то видов расходов, например материалов, важно видеть не только сумму по статье, но и сколько конкретно куда каких материалов потрачено и зачем. Обычно это зависит от того, какой вес статья занимает в выручке компании. На практике все, что выше 3-5% от выручки, требует более детального анализа и контроля.

Предпринимателям важно приучать себя к контролю, к тому, чтобы оглядываться назад. Да, смотреть вперед интереснее, но если мы не смотрим назад, то наше «вперед» может не случиться.

Или мы можем прийти в это будущее и увидеть, что у нас не миллиардная прибыль, а убытки на 500 млн. Потому что мы вовремя не обернулись и не проанализировали.

И, конечно же, контроль дисциплинирует. Как вы думаете, многие ли сделали бы свою работу качественно, если бы знали, что их никогда не проверят? Контроль – сильнейший мотивационный рычаг для получения задуманного результата.

Организовать Контроль, а, значит, и учет – важная задача для руководителя бизнеса.

Поэтому ее и нужно понимать шире, а не только как сдачу бухгалтерской отчетности и налоговых деклараций.

Первый шаг к успеху.

Все хотят победить. Проиграть не хочет никто. Но – проигрывают, можно сказать, нехотя.

Спросите любого начинающего предпринимателя, какой бизнес он хочет построить. И вы наверняка услышите слово «успешный». А если разобраться, то оказывается, что под успехом каждый понимает свое.

Для одного успех – это когда выручка больше, чем у конкурентов. Для другого – когда развитие идет быстрее, чем у остальных, и есть возможность занять большую долю рынка. Для третьего – когда работников столько, что из них можно составить небольшую армию, а торговые площади исчисляются квадратными километрами.

Но может ли количество сотрудников, магазинов и офисов считаться надежным показателем успешности?

Вот живой пример:

Одна компания за 3 года открыла 250 розничных магазинов. Это был формат «Розничный магазин у дома». Сначала компания провела исследования и выяснила, что ниша свободна и у этого рынка хороший потенциал. За 3 года бизнес вырос в 3 раза. Оборот – 4 млрд рублей в год, число сотрудников превысило 1500. Настал момент, когда компания открывала по 25 магазинов в месяц, а это очень много.

Ведь сам процесс открытия магазина очень трудоемкий. Сюда входят поиск места, покупка стройматериалов, затраты на ремонт. А нужно еще купить оборудование для торгового зала. Укомплектовать штат, загрузить магазин товаром.

Свои презентации компания проводила в самом крутом отеле города. Это были мероприятия на несколько тысяч человек. Размах впечатлял, фирма выглядела фантастически успешной. Все словно кричало: «У нас очень много денег, и мы эффективно развиваемся!».

А потом наступило банкротство. Когда в компании начали разбираться, оказалось, что прибыль и эффективность считали неправильно. Поэтому внешний глянец – это еще не показатель. Сотрудники оценивают успешность компаний со своей колокольни, смотрят, какие возможности и «плюшки» им дает фирма. Для кого-то отсутствие задержек по зарплате – это уже успех. Для молодых родителей показатель успешности компании – это корпоративный детский сад.

Доходит до смешного. Однажды я спросила своих стажеров-аудиторов:

«Как вы считаете, наша компания успешная?».

«А то! – Ответили они. – У вас же есть кофемашин!»

На самом деле и комфорт в офисе, и социальные гарантии – внешние признаки успеха, но они не являются «твердыми».

Что должно быть критерием успешности бизнеса для предпринимателя? Бизнес – это всегда вложения. Предприниматель вкладывает в бизнес время и здоровье.

Плюс – надежды и мечты. И еще он несет риски. Если время еще можно посчитать, то все остальное сложно перевести в цифры. Но предприниматель также инвестирует и деньги. А они вполне измеримы.

Оценивая успешность бизнеса, мы не можем ограничиться одной прибылью. Нужно посчитать, сколько прибыли получает предприниматель на каждый рубль, вложенный в бизнес. И вот это – «твердая» оценка успешности.

Представьте, что у бизнесмена есть 1 млн рублей. Он положил эти деньги в банк и заработал за год 100 000 рублей. Можно его поздравить – это хороший показатель.

Но если у предпринимателя 100 млн, он положил их в другой банк, а заработал 200 000 за год, хорошо ли это? На первый взгляд, его прибыль в 2 раза больше. Но на самом деле поздравить здесь не с чем. Это плохая доходность, и предприниматель плохо разместил свои деньги. Запомните: важен не размер прибыли, а ее величина относительно вложений, которые были сделаны, чтобы эту прибыль получить.

В бизнесе это простое правило работает безотказно.

Поэтому для оценки успешности бизнеса необходимо высчитать, сколько прибыли приносит каждый рубль предпринимателя, вложенный в бизнес.

Средства предпринимателя, вложенные в бизнес, – это собственный капитал. Финансовая оценка успешности проекта выводится из простого соотношения:

$$ROE = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Собственный Капитал}}$$

ROE – return on equity. Доход на капитал.

ROE – коэффициент рентабельности собственного капитала, основной финансовый показатель, который характеризует успешность работы бизнеса.

И желательно, чтобы он был выше того, что вы можете заработать, просто положив деньги в банк и получая пассивный доход.

Получать пассивный доход от вложений – одна из возможных форм финансового благополучия. Но при этом вы ничего не делаете. Грубо говоря, даже не нервничаете. А в бизнесе вы активно участвуете. И если ваши усилия дают ничтожный результат, значит, нужно задуматься над тем, что можно сделать лучше.

Недавно я консультировала логистическую компанию, достаточно крупную, с выручкой под миллиард рублей. Логистический бизнес сложный: он операционный, и в нем большая доля сервисных составляющих. На этом рынке непросто работать, потому что вы как бизнесмен постоянно работаете с большим количеством людей. С одной стороны – много ваших сотрудников, с другой – большая линейка покупателей.

Итерации мелкие, их нужно выстроить, чтобы процесс шел четко. Плюс прыгающие расходы на бензин.

Мы стали считать, и оказалось, что выручка у компании растет – порядка 950 млн, что для транспортной компании довольно много. Но при этом рентабельность у бизнеса всего 2% чистой прибыли. А дивидендов собственник забирает и того меньше – 1%.

Я спросила у него: «Сколько у тебя имущества? Сколько машин?». Открыли баланс и увидели, что имущества у компании – на 200 млн рублей.

«Если ты сейчас положишь эти деньги в банк под 15% (в то время были такие ставки по депозитам), то прибыль будет в 2 раза больше, чем прибыль от бизнеса, которым ты сейчас занимаешься. И не будет рисков и издержек, которые ты сейчас несешь.

Даже если ставки упадут до 10%, ты получишь денег больше, чем та операционная прибыль, которая сейчас есть. И это будут «живые» деньги, причем сумма будет в несколько раз больше, чем нынешние дивиденды. А теперь ответь, зачем тогда ты этим бизнесом занимаешься?».

«А правда, зачем?», – задумался собственник.

И вот это – главный вопрос.

Бизнес – это сложное, трудоемкое и рисковое занятие. Очень многие предприниматели, вкладывая, теряют.

И, тем не менее, далеко не все считают: а сколько денег вложено. И тем более не все задумываются: а вообще это нормально, что я получаю столько денег с вложенного капитала?

Доходность по депозитам на финансовом языке называется БСД (безрисковая ставка доходности). Это то, что ты можешь получать гарантированно, не прилагая усилий. БСД всегда является нижней планкой доходности, которую ты должен зарабатывать как предприниматель. Ты же тратишь много времени, усилий и нервов. А еще несешь риски.

Риски в бизнесе большие: покупатели могут не заплатить, сотрудники могут обидеться и написать на работодателя заявление в прокуратуру. Бизнесмен может купить товар, который не сможет продать, и его придется продавать с убытком или вовсе списывать. Может неправильно купить оборудование. Или может открыть ресторан в неподходящее время, прямо перед пандемией. Оп! – и их закрыли, а люди просто не могли работать.

Бизнес – это самый высокорисковый способ вложений.

А, значит, доходность должна быть в разы выше, чем БСД.

Чем выше риски, тем выше должна быть доходность. Образно говоря, торговец оружием должен получать сверхвысокую доходность, ведь он очень рискует. Или бизнесмен может жестко играть с государством с точки зрения налогообложения, и тот более высокий доход, который он получает здесь и сейчас, – это плата за риск, ведь к нему могут прийти с проверкой, и тогда он понесет убытки.

Поэтому по-настоящему успешный бизнес – это тот, который генерирует достаточную доходность на вложенный капитал в соответствии с тем уровнем рисков, которые несет предприниматель.

Как думаете, много ли бизнес-начинаний становятся успешными? На деле, даже выживают единицы. Не так давно стало модно открывать стартапы.

И вот данные, которые звучат довольно сурово. По подсчетам Startup Genome Report, выживает только 8% запущенных стартапов.

74% интернет-стартапов закрываются, потому что создатели переоценили свои силы, слишком рано начали масштабирование и раздули штат компании. 50% стартапов схлопываются в первые 5 лет.

По данным Oxford Review of Financial Services, только 3% всех стартапов в США получают инвестиции, и только 0,6% инвестиции возвращают.

0,3% становятся успешными, возвращая инвестиции в 10-кратном размере. А по-настоящему успешными становятся только 0,03% – они возвращают инвестиции более чем в 20-кратном размере.



У каждого такого стартапа, к слову, как правило, есть сформулированная миссия. И очень часто в упрощенном виде она звучит как «Сделать мир лучше».

Здесь я хотела бы обратить ваше внимание на «Парадокс Мисс Мира». В комедии «Мисс Конгениальность» есть смешной момент, когда участницы конкурса красоты, рассказывая о себе, добавляют шаблонную фразу: «И еще я хочу, чтобы был Мир во всем Мире!». Так вот. С одной стороны, любая компания, заявляющая, что просто хочет сделать мир лучше, выглядит как кандидатка в «Мисс Мира». Но построить сильную компанию без миссии нельзя. Ну не может звучать миссия компании как «Тупо поднять бабла!».

Миссия отвечает за вовлеченность персонала: когда сотрудникам интересна их работа, они понимают, в чем ее смысл, и зачем вообще нужна их компания, то они «в потоке» и готовы работать больше чем 8 часов.

Иными словами, миссия – это про смыслы для людей, которые на вас работают, это про объединение и отдачу. Например, в консалтинговой компании все услуги оказывают люди. Конечно, всегда есть регламент: какие рабочие документы нужно сделать, что заполнить. Но в итоге польза возникает, когда консультант вовлечен, видит ситуацию глубже и старается разобраться, где предприятие теряет или несет риски. И вот эта глубина зависит от того, захочет он погрузиться в работу или нет.

Поэтому миссия – это то, что помогает компании развиваться, сплачивает и объединяет коллектив, но, с другой стороны, позволяет компании получать больший результат на тех же

ресурсах. И если мы производим больше, а на зарплате экономим, то значит, больше зарабатываем. Если при этом мы правильно создаем корпоративную культуру, то сотрудники делают больше, лучше, создают уникальный продукт. Это влияет на то, насколько активно покупается наш продукт. А это приносит выручку и прибыль.

Можно сказать, что миссия в каком-то смысле – это психологический трюк. Но «правильный» собственник возвращает персоналу выгоду в виде премий, «плюшек», обучения, социальной защищенности, и тогда люди не чувствуют себя обманутыми. Они понимают, что если стараются, то получают дополнительные выгоды.

Но если сам собственник не видит в миссии инструмента финансового менеджмента, то однажды поймет: одного желания «улучшить этот мир» недостаточно, чтобы проект стал успешным. Не исключено, что поймет слишком поздно.

Если предприниматель – мечтатель и идеалист, то это значительно снижает его шансы на выживание. Лучше, когда бизнесмен – прагматик.

Именно поэтому нужно постоянно задавать себе вопрос: «Зачем я занимаюсь бизнесом?». И даже если для тебя это миссия или благотворительность, то и в этом случае эта деятельность не должна генерировать риски.

Можно ли исправить ситуацию и «вылечить» неэффективный бизнес?

Хорошая новость: можно. Для этого и существуют подходы финансового менеджмента, которые мы с вами будем рассматривать. В частности, мы ставим себе цель исходя из финансовой парадигмы. Решаем, какую доходность должен приносить бизнес, и начинаем управлять прибылью, начинаем ее планировать. Пытаемся продавать как можно больше. Начинаем нормировать расходы, внедряя бюджетирование, и управлять структурой капитала.

Отвечаем для себя на вопросы: сколько нашего капитала должно быть? какой капитал мы еще можем использовать? в какие активы мы его вкладываем, чтобы эти активы как можно быстрее оборачивались в выручку? То есть мы начинаем нормировать структуру капитала и структуру активов, тем самым управляя размером капитала, вложенного в бизнес.

И, разумеется, нужно стремиться к высокому показателю ROE. Это финансовая цель грамотного владельца бизнеса.

По мнению Уоррена Баффета, один из признаков того, что компания будет в будущем успешна, – то, что она регулярно выплачивает достойные дивиденды своим акционерам.

Это значит, что в компании нет лишних денег, а процессы – выстраиваются. Такая компания умеет работать на ограниченных ресурсах, а такое умение говорит о требованиях к производительности. Значит, компания находится в тонусе.

Когда собственники говорят: «Я реинвестирую прибыль в бизнес», часто это означает, что на самом деле они не знают, куда реинвестируют и зачем оставляют прибыль в бизнесе. Кажется, что это правильно и идет на пользу делу, но на самом деле это зачастую ухудшает процессы в компании.

Вот пример:

Ко мне пришел собственник, который стал владельцем бизнеса уже в возрасте, приватизировав государственную компанию. Мужчина 50-и с лишним лет до этого был военным, потом госслужащим.

Его стиль: «У меня не забалуешь!».

Все четко, планерки проходят в 7 утра и стоя. Чтобы получить премию, нужно постараться. Его принципом было: «Лишних денег никому не плачу, сам деньги из компании не забираю». И для него было таким откровением, что если он не забирает деньги из компании, то еще не факт, что это хорошо.

«Мне бухгалтера всегда говорят, что денег на выплату дивидендов нет», – сказал он. Мы стали разбираться. Собрали финансовую отчетность за 3 года и увидели, что бизнес зарабатывает, прибыль есть, но вся она остается в том, что дебиторская задолженность выросла в 3-4 раза – с 50 млн до 180. А кредиторская задолженность как была 3 года назад – 30 млн, так и осталась.

Получается, что все деньги, которые предприниматель зарабатывал, он вкладывал в развитие бизнеса своих покупателей, позволяя им платить не вовремя или давая им большие отсрочки.

Для бизнесмена это было большим откровением. А почему так происходило? Потому что прибыль зарабатывалась, денег хватало, и можно было не так пристально следить за дебиторской задолженностью, не так агрессивно забирать деньги как в том случае, когда денег в компании недостаточно.

Вот такая ловушка реинвестирования прибыли. На самом деле, ты реинвестируешь «с умом» только в том случае, когда четко рассчитал, куда эта прибыль должна распределиться: на покупку основных средств или изменение расчета с покупателями, на увеличение товарного остатка или же на погашение кредитов. Управляя этим процессом осознанно, ты действительно реинвестируешь.

А если ты прибыль не забираешь, то этими деньгами распоряжаются все остальные: покупатели, снабжение, которое закупает ненужный товар, или поставщики, которые просят предоплату.

То, какую прибыль вы хотите получить от предприятия, – это необходимый минимум, который вы должны держать в голове. Чтобы желание превратилось в финансовую цель, вы должны его записать, оцифровать, превратить в план действий, разложить на шаги.

Давайте разберемся, что такое финансовая цель.

У предпринимателя 2 цели. Первая – максимальная доходность от вложенного рубля. Вторая – если есть планы потом бизнес продать, то это еще и увеличение стоимости компании, на что в том числе влияет и рентабельность капитала.

Почему стоимость компании? Сейчас есть много примеров, когда бизнес сам по себе не генерирует прибыль, но при этом стоит дорого, потому что вовлекает большое количество покупателей, как компания UBER. Он интересен как площадка коммуникации с покупателями. Стоимость здесь зависит не от прибыли, а от количества вовлеченных пользователей.

Эти две цели предприниматель должен иметь в виду, планируя, формируя стратегию и ведя бизнес. Работа без финансовых целей попросту неэффективна.

Парадокс в том, что многие предприниматели все-таки умудряются их не ставить. Как пел Цой, «Мне говорят, что так нельзя, но я живу».

Отсутствие финансовых целей не позволяет бизнесу расти и выходить на высокий уровень. Есть микробизнес, малый бизнес и средний бизнес. Если посмотреть реестр на сайте nalog.gov.ru, мы увидим, что предпринимателей, которые перешли в средний бизнес, преодолев рубеж в 800 млн рублей, меньше 2%.

Крупного бизнеса у нас единицы. При этом планка малого и среднего бизнеса в России занижена по сравнению с европейским и американским рынком. Но предприниматели не ставят себе правильные финансовые цели, не учитывают и не анализируют, и это мешает им расти: из микро – в малый бизнес, из малого – в средний и так далее.

Один предприниматель на консультации сказал мне:

– Я в выставочном бизнесе более 10 лет. И никогда не рисовал никаких финансовых планов. Как можно что-то планировать, если все так быстро меняется? Если составляю план, то или занижу его, или завышу и в любом случае расстроюсь.

– Как часто у вас бывают финансовые неудачи? – спросила я.

– Постоянно. Вот последний проект закрыли в убыток.

– А почему?

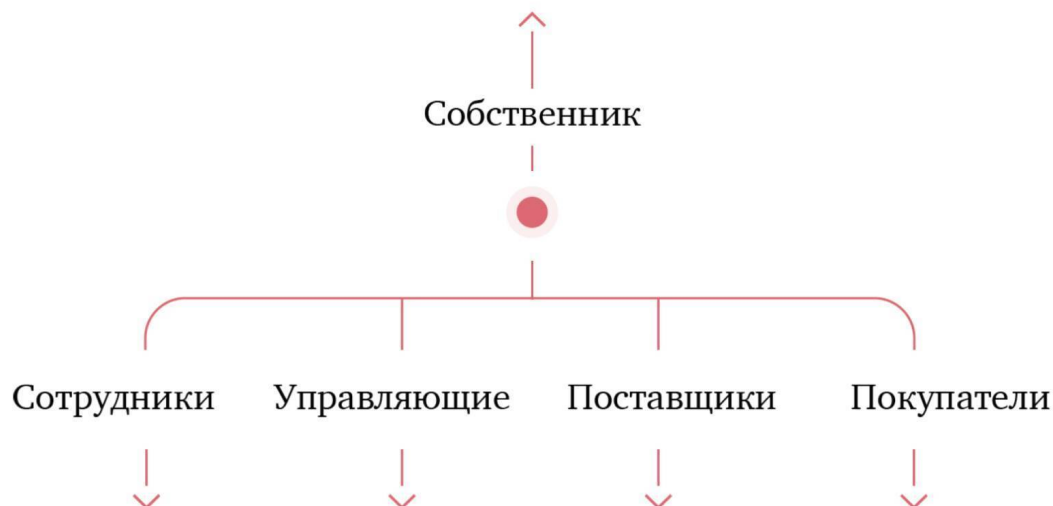
– Билетов продали меньше, расходов оказалось больше.

– Возможно, вы не поверите, – сказала я, – но так происходит как раз потому, что у вас нет финансовых планов.

Любой план – это гипотеза. Но кроме того это еще и оформленное желание собственника. Он становится не просто цифрами. Это ступени на пути к финансовой вершине. Они ведут тебя вперед. План структурирует весь бизнес и заставляет работать так, как хочет собственник.

Почему это важно? Да потому что предприниматель в бизнесе не один. Есть несколько групп людей, которые участвуют в проекте вместе с ним. Но эти группы часто имеют противоположные цели.

Итак, кто участвует в бизнесе кроме предпринимателя?



Сотрудники. Чего они хотят? Очевидно получать зарплату побольше, социальные гарантии, возможность развиваться и обучаться на работе. И, конечно, будут рады повеселиться на корпоративе. И все эти желания – это затраты компании, они уменьшают прибыль бизнеса.

Поставщики – хотят продать товар дороже. И это снова уменьшает прибыль бизнеса.

Покупатели – хотят купить дешевле. Понятно, что это тоже отрицательно влияет на финансовые результаты.

Управляющие – как и рядовые сотрудники, хотят получать больше денег, а еще увеличивать объем продаж и территорию присутствия компании, зачастую за счет снижения цены продукта.

Все эти силы действуют в направлениях, противоположных желанию собственника. Когда предприниматель знает свою финансовую цель и раскладывает ее на составляющие, **это создает правила игры**. Все остальные – сотрудники, поставщики, покупатели, начиная работать с предпринимателем, либо принимают эти правила, либо уходят. Если этих правил нет, то предприниматель оказывается в водовороте, который создают силы внутренних интересов других сторон.

Покупатели просят скидку, но обещают в будущем купить больше. Поставщики задирают цены и требуют предоплату. Сотрудники декларируют, что могут легко уйти. Если этих правил нет и нет четкого плана доходов и расходов, нет понимания структуры капитала, то бизнесмен начинает принимать решения исходя из того, что ему говорят другие стороны. Тогда он начинает играть по чужим правилам, не приходя к своим целям. Не стоит воспринимать всех участников процесса как своих врагов, нужно просто понимать, что у каждой стороны свои интересы. Если у предпринимателя нет правил, значит, их нужно создавать и транслировать.

В дневниках режиссера Андрея Тарковского встречается похожая мысль: начиная работу над фильмом, нужно обязательно записать для себя его идею. Сформулировать тот импульс, который подтолкнул тебя к этой работе.

И обязательно нужно возвращаться к этой записи. Потому что во время работы над фильмом каждый – художник, оператор, сценарист, будет стараться придать картине свой вектор, вложить в нее свой собственный смысл. Если не возвращаться, то можно попросту забыть, с чего ты сам начал и что хотел сказать.

Очень похожая ситуация, не правда ли?

Только один нюанс: съемочная группа все-таки работает над одной общей задачей – созданием фильма. А в бизнесе задачи у каждого свои. Когда предприниматель четко не знает, сколько он хочет получать от своего бизнеса, векторы интересов других участников процесса начинают раскачивать корабль в разные стороны.

Как же сформулировать финансовую цель и выбрать реалистичную цифру?

Сделать это поможет золотое правило: чтобы построить план на один период вперед, нужно проанализировать

3 прошедших периода. Если планируем следующий год, то анализируем, какая ситуация была 3 года перед этим. А если хотим просчитать квартал, то смотрим на 3 предыдущих квартала. Когда анализируешь эти периоды, то видишь некие взаимосвязи, видишь динамику развития и можешь построить прогноз, как могут развиваться события.

Если вдруг вы только начали, и у вас нет трех предыдущих периодов, то можно составить план с нуля. Записать свои мечты и предположения будет верным решением.

По моим наблюдениям, на 3-й год планирования точность составления планов достигает **95-97%**.

Как раз к тому времени уже накоплены опыт и необходимая статистика.

Все периоды экономической турбулентности вносят свои коррективы. Когда резко меняются условия окружающей среды, статистика может несильно помогать. В финансовом менеджменте есть термин «гибкий бюджет», когда мы что-то спланировали, но постоянно вносим изменения исходя из новых факторов.

В любом случае лучше иметь план, чем его не иметь.

Рон Хаббард хорошо сказал:

Чтобы выполнить большой и важный труд, нужно иметь две вещи. Ясный план и ограниченное время.

Финансовый план задает основные критерии работы для всей компании. Когда же пора его составлять? Многие представители малого бизнеса уверены, что финансовое планирование – это удел «больших кораблей», крупных компаний. И что составлять финансовый план нужно только тогда, когда выручка достигнет 100 млн.

На самом деле, чем раньше вы начнете планировать, тем более управляемым будет развитие вашего бизнеса, а прогнозирование станет точнее.

Как уже говорилось выше, все хотят победить, а проиграть не хочет никто. Особенно актуально в этом контексте звучат слова Бенджамина Франклина: *«Не составлять планов – значит запланировать свое поражение»*.

Но планирование работает, только когда вы его корректируете, анализируя фактические данные. И эти фактические данные обо всех финансово-хозяйственных операциях вы сможете получить, только если у вас налажена работа системы учета.

Пирамида учета и безголовый петух.

Любой бизнес – живой организм.

Если сравнить его с телом человека, то производство будет **руками, ноги** – продажами, а собственник – **мозгом**. Учетная система похожа на **кровеносную систему**, которая связывает все органы и постоянно передает информацию, чтобы организм работал слаженно.

От того, насколько достаточно в крови всех нужных микроэлементов, зависит то, как развивается организм.

За работу всего организма отвечает мозг. Так и в компании: за то, что надо наладить и организовать учет, отвечает собственник. Как и другие задачи, эту тоже можно делегировать финансовой службе.

Важно, чтобы все отделы компании вовремя получали качественную, полную и достоверную информацию. Тогда предприятие будет быстро расти и развиваться.

Если нога занемела, мы тут же понимаем, что сидим неудобно и нужно поменять позу. Если продажи не идут, то, возможно, кто-то засиделся. Учет нужен для того, чтобы понимать, какие именно процессы происходят.

Какие виды учета существуют?

Традиционный ответ: бухгалтерский, налоговый и управленческий учет. И многие считают, что это совершенно разные «учеты», как разные вселенные. Говорят, что первые 2 нужны государству, а последний – компании.

Но обратите внимание: все они объединены словом «Учет» и имеют лишь разные прилагательные. И понятно почему: речь же идет о разных формах отчетности, которые получаются при кодировании информации.

Результат бухгалтерского учета – отчетность, которую все предприятия сдают в налоговую службу раз в год.

Результат налогового учета – это декларации, по которым рассчитываются налоги, в частности, по НДС, по налогу на прибыль, по налогу на имущество и другим налогам.

Результат управленческого учета – это отчеты, которыми пользуется руководство компании для принятия решений.

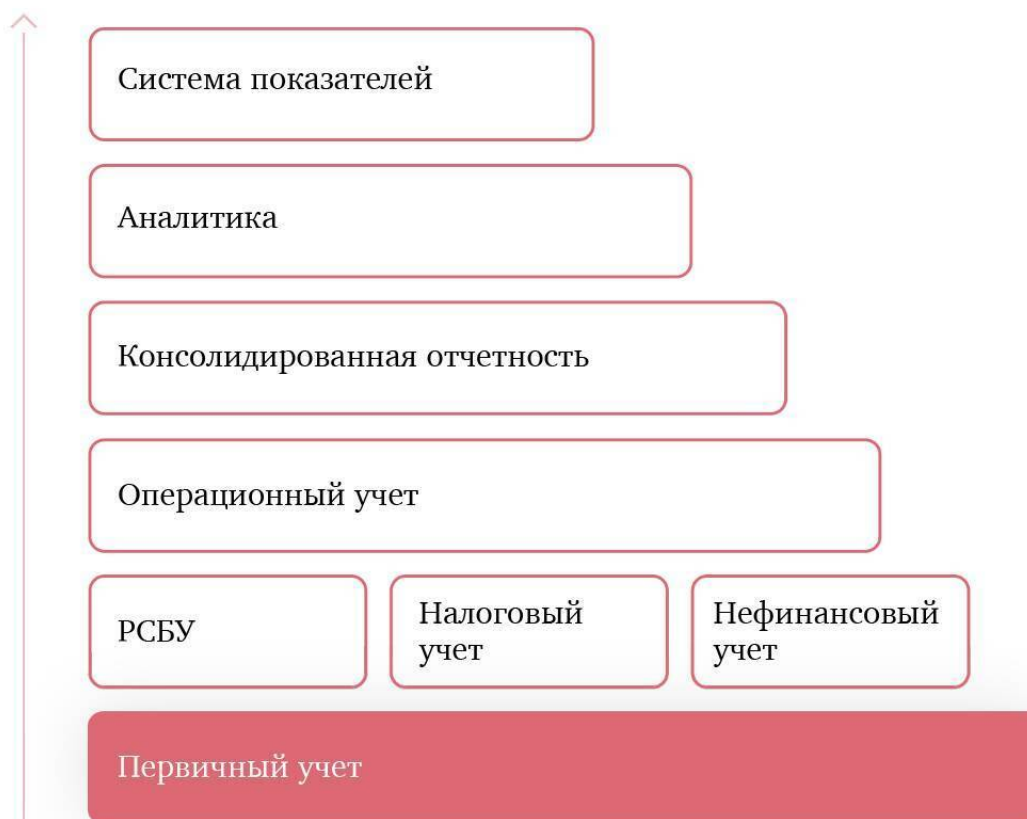
Каждый из этих учетов начинается с занесения данных о совершенной операции в учетную (информационную) систему.

Все современные системы учета могут поддерживать аналитические данные для формирования конечных форм сразу для трех видов отчетности: бухгалтерской, налоговой и управленческой.

То есть, получая материал на склад, мы сразу фиксируем в информационной системе данные, чтобы сформировались бухгалтерские, налоговые и управленческие регистры.

Регистры – это массивы данных, собранные по определенным правилам. Из регистров получают необходимые отчетные формы.

Система учета на любом предприятии – это пирамида, состоящая из нескольких уровней.



Первый уровень – это фундамент. На этом этапе фиксируются данные о каждой хозяйственной операции.

Отгрузили продукцию со склада – занесли эту информацию в систему, поступили деньги на счет компании – отразили в учете, переместили материал с одного места хранения на другое – записали.

Хозяйственная операция – это отдельное действие, в результате которого что-то изменилось: объем, состав, размещение или место хранения средств и источников.

И как только что-то произошло, мы это зафиксировали.

Когда мы занимаемся наведением порядка в компании, то нам нужно договориться, в какой момент мы вносим информацию, что записываем, каким способом и куда: в Excel, 1С, тетрадку. Этот порядок фиксирования операции в систему определяется методологией учета.

От того, насколько прочным будет фундамент дома, зависит его надежность и то, как долго он простоит. Так и качество нашего «фундамента» напрямую влияет на качество всех следующих уровней учета.

На втором уровне формируется регламентированная отчетность: бухгалтерская и налоговая. Большинство информационных систем, включая 1С, собирают эти виды отчетности автоматически. Правила их формирования задаются государством. Поэтому этот уровень есть в каждой компании, зарегистрированной в России, по закону без него просто невозможно работать.

Третий уровень – операционный. Здесь формируются отчеты для работы всех подразделений компании. Эти отчеты сравнивают и смотрят, сколько денег поступило на этой неделе, сколько пришло в марте, а сколько в феврале или в прошлом году. Или – сколько продукции выпустили за месяц, какое количество материала израсходовали. Иными словами, на этом уровне мы сравниваем показатели за нужный нам период.

Операционный уровень присутствует в большинстве компаний. Даже в малом и среднем бизнесе. Сложно представить предприятие, которому удастся обойтись без него. Даже самые небрежные бизнесмены сравнивают день сегодняшний с днем вчерашним.

Четвертый уровень – консолидированная финансовая отчетность. Существуют 3 важнейших формы управленческой отчетности: Отчет о доходах и расходах, Отчет о Движении Денежных Средств и Управленческий Баланс. 3 этих формы, составленные на одну дату, по одним правилам и сопоставимые друг с другом, позволяют пользователю сделать выводы о финансовом состоянии бизнеса.

На этом уровне мы сводим все первичные операции и смотрим, что получилось в результате. Каждая из этих форм имеет свое предназначение, каждая – отвечает на свой вопрос, проверяет другую.



Отчет о движении денежных средств (ОДДС) показывает, сколько мы получили денег и куда их потратили. Мы видим, получилось ли у нас создать денежный резерв, решить стратегический вопрос.

Отчет о доходах и расходах (P&L) говорит о нашей эффективности: сколько мы прибыли заработали, на каких продуктах и направлениях. Какие у нас расходы? Оправданы ли они?

Управленческий баланс дает нам понимание: где наша прибыль? Куда мы ее разместили? Сколько у нас всего денег в бизнесе, сколько активов? Сколько в капитале наших денег, а сколько заемных? Куда мы эти деньги вложили? Управленческий баланс можно сравнить с флюорограммой бизнеса, он показывает, насколько наш бизнес здоров, и делает явным внутренний расклад сил.

Почему нам нужны сразу все эти формы? Чтобы сделать трехмерную модель дома, нужно сфотографировать его с 3 сторон. Здесь мы составляем такое же цифровое – в прямом смысле этого слова – **3D нашего бизнеса**. Каждый отчет – как камера, направленная на один объект, но с разных ракурсов.

И при этом все 3 отчета взаимосвязаны, все они – про одно. Если «картинка», которую мы получаем в итоге, кривая, стены дома не совпадают – это симптом, значит, что-то идет не так.

Вот хороший пример.

Бизнесмен открывал детские футбольные школы. Он продавал абонементы на 6 месяцев вперед, а полученные деньги вкладывал в открытие новой школы. Но не понимал, что такие открытия – это не инвестиции, а расходы: ты тратишь деньги на оборудование зала, на покупку мячей, на рекламную компанию. Если компания постоянно открывает новые футбольные школы, то у нее идет регулярный денежный поток. Но если посмотреть, сколько в этом периоде у компании расходов и какая выручка, то мы увидим совершенно другую ситуацию. И она будет сильно отличаться от внешне благополучной.

Деньги, которые компания получила авансом, – это ее кредиторская задолженность, а не прибыль, которую можно тратить. Так как компания эти деньги уже израсходовала на открытие других школ, то бизнесмен оказался в ловушке: если перестать открываться, то через 2-3 месяца начнется кассовый разрыв. Ведь тех сумм, которые бизнесмен должен был расходовать в течение полугода, уже нет. Они потрачены на новые школы.

Похожая ситуация часто встречается в малоэтажном строительстве. Например, одна компания строила индивидуальные дома на заказ, у нее было порядка 70 проектов в работе.

Активно росли продажи. Но учет велся плохо. Строили в 4 этапа. Сегодня брали деньги вперед за 2 этапа, фактически за полдома. И, казалось, что все хорошо, ведь всегда, когда продажи растут, кажется, что денег больше, чем на самом деле.

Мы провели аудит, и оказалось, что компания набрала 100 млн рублей авансов. Но когда суммировали материалы, которые были на складе, и остатки денег на счете, то получилось, что активов у компании 50 млн. То есть должны мы достроить дома на 100 млн, а материалов и незавершенного строительства у нас всего на 50 млн.

В чем же дело? Либо была неправильно рассчитана и поставлена цена дома, либо прорабы потратили больше материалов, чем заложено в смете, либо владельцы бизнеса достали

дивидендов за этот период больше, чем прибыли заработано. Чаще всего причиной становится все вышеперечисленное вместе. По чуть-чуть. Потому что нет контроля.

Ситуация похожа на предыдущую: если компания остановит продажи, ей не хватит денег на то, чтобы достроить дома, по которым уже есть обязательства.

Если смотреть только на то, сколько денег приходит, то сложно понять ситуацию в целом. Нужно было ориентироваться не на денежный поток, а на соотношение обязательств: какой был получен аванс и какую работу должны были сделать.

Пятый уровень нашей пирамиды – аналитический.

Для бизнеса существует много важных финансовых показателей, которых нет в готовом виде ни в одном финансовом отчете. И чтобы мы могли работать с этими показателями, нам нужно их вычислить.

Хороший пример – **показатель рентабельности активов**, который рассчитывается по формуле:

$$ROA = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Активы}}$$

Прибыль мы берем из отчета о доходах и расходах.

Активы – это показатель из баланса.

То же самое – с рентабельностью капитала. Прибыль мы берем из отчета доходов и расходов, а размер собственного капитала – из баланса.

Рентабельность актива – это то, как быстро активы превращаются в прибыль, то есть сколько прибыли мы зарабатываем на каждом рубле, вложенном в актив.

Можно представить это так: слева у нас актив – наше имущество, а справа – обязательства, источники, то, сколько денег вложено в наш бизнес.

Если мы зарабатываем больше, чем стоимость денег, которые мы привлекли, то мы молодцы, у нас возникает экономический спред. Значит, у нас правильно выбрана финансовая модель. Если стоимость денег дороже, чем прибыль, которую мы зарабатываем на вложенных активах, то мы фактически проедаем капитал: платим за пользование капиталом, а не за зарабатывание новой прибыли.

Еще один показатель – **оборачиваемость активов**.

Он рассчитывается по формуле:

Оборачиваемость активов

=

Выручка

Активы

Оборачиваемость показывает, как быстро каждый рубль превращается в выручку. Как быстро товары и дебиторская задолженность превращаются в выручку. Или, наоборот: как долго товары лежат на нашем складе, как долго нам не платят покупатели, какую отсрочку нам дают поставщики.

Это все расчетные показатели, которые мы считаем из нескольких форм.

Нужно помнить, что когда мы даем кому-то отсрочку – **мы по факту его кредитруем**. Свою продукцию мы отдали, а денег не взяли. Не все бизнесмены понимают, что в этот момент они берут на себя роль кредиторов.

Но на самом деле этой задолженностью, как и любыми другими активами, необходимо управлять. Понимать, на сколько мы дали отсрочку, почему мы ее дали и как проконтролировать, чтобы нам вовремя заплатили.

Шестой уровень – система поддержки принятия решений. Это самый важный уровень для предпринимателя. На этом уровне устанавливаются значения по ключевым показателям, анализируются отклонения и принимаются решения по корректировке действий.

Сначала мы выбираем некие ключевые показатели системы дашборда и решаем: вот это хорошо, а это не очень, а вот это совсем плохо. Ориентируемся на финансовые ковенанты, которые сами для себя сформировали, и смотрим, на сколько мы от них отклоняемся.

Например, мы установили себе план по рентабельности и проговорили, что хотим рентабельность вложенного в бизнес капитала не менее 30%. Потом смотрим, на сколько она отклоняется. И поскольку это верхнеуровневый показатель, понятно, что его расчет мы берем из форм, а формы – складываем из учета. Поэтому и важно, насколько корректно мы информацию внесли в нашу учетную систему.

Мы изучили, посмотрели показатели и поняли: что-то неэффективно. Скорректировали наши действия.

Как мы определяем, какую рентабельность капитала хотим зарабатывать? Она зависит от рентабельности по чистой прибыли, от оборачиваемости активов и структуры капитала. Исходя из этого мы выставляем финансовые ковенанты на год и стараемся их придерживаться.

Сколько мы должны заработать рентабельности по чистой прибыли, сколько должна быть оборачиваемость активов, сколько должно быть запасов на складе, как с нами должны рассчитываться покупатели, какую нам отсрочку дают поставщики, какие заемные деньги мы используем и по какой стоимости — **это все «зашивается» в ковенанты**.

Потом мы ежемесячно отслеживаем план-факт по этим отклонениям и определяем порядок действий. Прописываем шаги для коррекции и выполнения плана, который себе поставили. Никакого волшебства, только контроль и регулярная работа.

Зачем нашему организму нужна нервная система? В частности, если мы чувствуем боль, значит, что-то не так с нашим телом, и нужно его вовремя вылечить. Иначе тело может перестать существовать.

С бизнесом все ровно так же.

Ему нужен учет, иначе бизнес развалится. Самый простой случай: если компания не будет сдавать бухгалтерскую или налоговую отчетность, то расчетный счет быстро заблокируют, а компанию исключат из ЕГРЮЛ.

Но если ты не используешь данные учета для принятия управленческих решений, то нужно смотреть правде в глаза: учета у тебя нет, есть только функция по сдаче бухгалтерской отчетности и налоговых деклараций.

На нашей планете есть существа, живущие без головного мозга. И это не обязательно простейшие. Говорят, был курьезный случай*: петух, которому отрубили голову, прожил после этого почти 2 года

Бизнес тоже может существовать без управленческого учета, и довольно долго. С одним важным уточнением – пока позволяет рынок.

И вот вам пример.

Жила-была небольшая компания, и жила она за счет технических услуг населению. Бизнес рос с нуля, медленно, но верно. Владельцы гордились тем, что все сделали сами, на свои деньги. Все, что получали в виде выручки – тратили, об управленческом учете не задумывались. За 10 лет компания стала довольно известной в своем городе.

Но учета за это время не добавилось, все, что получали – распределяли и тратили. Трудности начались, когда собственник решил развиваться и начал новое направление.

Те же услуги стали оказывать муниципальным предприятиям. Казалось бы, что тут может возникнуть сложного или неожиданного? Опыт же есть.

Но оказалось, что изменились условия работы: материалы для ремонта теперь надо было заказывать заранее, а сами выполненные работы оплачивались спустя 3 месяца.

Поскольку учета не было, считать потребность в оборотном капитале никто не привык. Фирма выиграла тендеры на хорошую сумму и «ввязалась в бой». Купив на часть выручки материалы авансом, компания на следующий месяц впервые столкнулась с дефицитом средств.

Собственник привлек один займ, а через месяц – второй. А так как все прикидывали не точно, а на глаз, то возник кассовый разрыв. Ведь и покупка материалов, и проведение работ требовали финансирования. Только вот понимания, что именно будет источником финансирования, не было.

В итоге у компании начались проблемы, стало не хватать денег на выплату зарплаты раз в неделю, как это делалось обычно. Сотрудники начали бурчать, возникло недовольство, люди стали подумывать о смене работы. Все едва не развалилось.

К счастью, компания не обанкротилась. Собственник, понимая, что надо что-то менять, уволил главного бухгалтера и передал компанию нам на аутсорсинг. Мы настроили отчетность, разобрались, где деньги, привлекли банковские средства и стали жестко нормировать заключение тендеров.



Если существовать без управленческого учета, то качество управления будет низким. Но, по статистике, **только 30%** российских руководителей малого и среднего бизнеса используют в управлении данные учета. Как уже говорилось выше, это довольно сложная работа. Плюс иногда случаются «бонусы»: в отчете – куча ошибок, много непонятных цифр, да и вообще его принесли на месяц позже.

Налоговую службу вполне устраивает, что расчет налоговой базы и сдача налоговой декларации производится раз в квартал. Но менеджер не сможет принимать эффективные решения, если будет получать цифры только через месяц.

Это похоже на управление марсоходом. Оператор на Земле получает сигнал с камер и видит: впереди – пропасть. Он посылает команду немедленно остановиться. Но поскольку с Марса до Земли сигнал может идти 20 минут, на самом деле марсоход в эту пропасть уже упал. Качественное управление на основании запоздавшей или неверной информации невозможно.

Самое худшее в этом то, что в итоге руководитель теряет веру в учет, в то, что эта система может быть его главным инструментом в системе управления.

При этом учет это не магия.

Прежде всего, это бизнес-процесс, такой же как производство, продажи, логистика и сервис.

Руководитель должен понимать, что у этого процесса есть ответственный. Прежде всего, **это он сам.**

Ему нужно организовать контроль и анализ ситуации, ведь это одна из функций управления. Потом руководитель как функцию производства может это делегировать финансово-экономической службе. Но просто делегировать – мало, нужно проверять, как она выполняется.

Золотое правило гласит: «Во всем виноват руководитель». На нем лежит обязанность подобрать команду, распределить функционал и правильно поставить задачи. Но здесь есть нюанс. В отношении продаж с задачами вроде бы все ясно: **«Нужно больше золота».** От снабжения нужна своевременная поставка материалов по оптимальной цене.

Но когда дело доходит до постановки задач блоку «Финансы и бухгалтерия», тут многие руководители теряют ясность. Поэтому и важно, чтобы руководитель понимал функцию учета, понимал, почему важны контроль и анализ. И мог бы эту функцию делегировать, да не абы как, а осмысленно. Делегировать главному бухгалтеру или финансовому директору в зависимости от структуры компании.

Финдиректор есть не везде, часто эту роль выполняет главбух. И это нормально, если у бухгалтера есть понимание основной цели и предназначения учета.

Понимание, что нужно не только считать налоги, но, прежде всего, формировать полную информацию о том, что происходит в компании, и передавать собственнику. Передавать не как бухгалтерские регистры или выписки со счета, а в нормальном виде, так, чтобы собственнику было понятно, что происходит.

Это приводит нас к результату, по которому можно измерить качество этого процесса. Результатом хорошего процесса учета является **качественная информация**.

У нее следующие критерии:

1. Достоверность.

Это значит, что в отчете нет ошибок или их сумма незначительна. А, значит, пользователь отчета доверяет полученной информации. Это основополагающий критерий.

Как узнать, что информация точна?

Во-первых, есть контрольные процедуры: мы можем проверять предоставленную информацию. Так, тот же аудит проверяет предоставленную отчетность. Во-вторых, обычно финансисты сами уточняют информацию. Приходят и говорят: *«Ой, я забыл учесть расходы!»*. Или, например, в этом месяце мы начинаем собирать отчетность, а в прошлом месяце произошли какие-то изменения. И это будет видно, потому что баланс накопительный не пойдет, то есть мы уже не сможем его свести.

Ошибки так или иначе дают о себе знать. Если их сумма становится значительной, это приводит к тому, что возникает несколько вариантов отчета: «Отчет за март. Вариант 1», «Отчет за март. Вариант 3», «Отчет за март Настоящий», «Отчет итоговый Наверняка».

Пользоваться таким отчетом уже сложно. Когда перед глазами руководителя проплывает караван отчетов, то он теряет доверие и интерес к цифрам.

2. Своевременность.

«Хороша ложка к обеду». Так и информация нужна сейчас, а не через месяц, когда тендер уже закончен и поздно принимать какие-либо решения.

В управленческом учете важно зафиксировать сроки: когда именно каждая информация должна быть предоставлена; в какой день точно мы должны получить каждый отчет, который используем в корпоративном управлении.

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.